

Conceção de um Modelo de apoio à Avaliação do Desempenho na FedEx Rangel Expresso, S.A.

João Tiago Bonito Pereira Pinto

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Paulo Osswald

Orientador na FedEx Rangel Expresso: Paulo Figueiredo



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2013-01-28

À mulher da minha vida

Resumo

A capacidade de entrega de encomendas dentro do prazo estabelecido e no mesmo estado em que foram recolhidas, é fundamental para o setor dos Serviços de Transporte Expresso. De facto, a qualidade do serviço prestado assume um papel fundamental não só para o sucesso do próprio setor, como para a competitividade das empresas em todo o mundo.

Para corresponder às expetativas do mercado, não basta ter uma estratégia clara e alinhada com os objetivos pretendidos, é preciso saber executá-la e medi-la. Neste sentido, surgem os modelos de avaliação de desempenho que, estruturando a forma como as organizações devem analisar a sua *performance*, garantem um equilíbrio entre a focalização estratégica e a operacional. Para o efeito, foi desenvolvida uma ferramenta informática que permite centralizar e monitorizar toda a informação relativa ao desempenho do departamento Aduaneiro.

Não existindo uma organização da informação, esta fluía livremente e de forma redundante por toda a empresa, sob a forma de ficheiros Excel, refletindo-se num controlo e monitorização ineficientes da atividade. Com a introdução do Balanced Scorecard, organizaram-se os objetivos do departamento Aduaneiro num Mapa Estratégico e identificaram-se os indicadores chave que representam os fatores críticos de sucesso do negócio. Desta forma, foi possível desenvolver uma interface que possibilita a exportação de *Reports automáticos* e o *follow up* de planos de ação corretivos, traduzindo-se num ganho de produtividade de várias horas semanais do departamento de Planeamento & Engenharia.

Deste modo, consegue-se tornar a estratégia mensurável, acessível e compreensível, permitindo aos colaboradores compreenderem de que maneira o seu trabalho afeta os resultados globais da empresa. Com a aplicação desenvolvida, a monitorização do desempenho passa a ser realizada de forma automática a partir de uma única plataforma.

Sendo o Balanced Scorecard uma forma de balancear as estratégias de curto e longo-prazo, os resultados práticos da sua implementação só aparecerão com o tempo e com o amadurecimento do projeto. Contudo, o acompanhamento sistemático e rigoroso da evolução do desempenho introduzido tem permitido a consolidação de uma cultura de melhoria contínua do desempenho, promovendo o *feedback* entre os colaboradores e a direção.

Designing a Model to support Performance Evaluation

Abstract

The ability to deliver shipments within the deadline and in the same condition in which it was collected is critical to the sector of Express Delivery Services. In fact, the quality of the provided service plays a vital role not only for the success of the sector itself, as to the competitiveness of organizations around the world.

In order to cope with the market demands, more than having a clear strategy aligned with aimed goals, it is necessary to know how to execute it and measure it. Thus, new models of performance evaluation arise to ensure a balance between strategic and operational focus. To this end, a computer tool was developed to centralize and monitor all the data regarding the performance of the Customs department.

Initially, the information flowed freely and redundantly across the enterprise, in the form of Excel files, reflecting an activity lacking of control and monitoring. With the introduction of the Balanced Scorecard concept, the objectives of Customs department were organized into a Strategic Map and key performance indicators were identified, in order to represent the critical factors for the business success. This way, it was possible to develop an interface that enables the export of automatic Reports and the follow up of corrective action plans, resulting in a productivity gain of several weekly hours of the Planning & Engineering Department.

Therefore, strategy becomes measurable, accessible and understandable, enabling employees to understand how their work affects the overall results of the company. With the application developed, performance monitoring shall be carried out automatically from a single platform.

Since the Balanced Scorecard is a way of balancing strategies for short and long-term, the practical results of its implementation will only appear over time and with the maturing of the project. However, systematic and rigorous monitoring of the evolution of performance introduced has allowed the consolidation of a culture of continuous improvement, providing feedback between employees and management.

Agradecimentos

A todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na realização desta dissertação.

Agradeço especialmente aos meus pais pelo apoio contínuo no meu percurso pessoal e académico.

Ao Paulo Figueiredo, orientador desta dissertação de mestrado, agradeço todo o tempo, disponibilidade, atenção e confiança, bem como a transmissão de conhecimentos ao longo da realização da mesma.

Ao prof. Paulo Osswald, como orientador da faculdade, pela ajuda, orientação e sugestões dadas durante a realização desta dissertação.

Sem a cooperação e ajuda de todos os colaboradores que estiveram em contacto com a atividade realizada no âmbito desta dissertação, não seria possível ir de encontro ao objetivo proposto. Agradeço, então, a sua participação imprescindível.

À Ana Rita Guimarães, ao meu Tio Pedro e à Mariana Magalhães pela ajuda e por tanto que os massacrei durante a realização desta dissertação.

Ao Tiago Gonçalves e ao Luís Nunes, por me terem motivado a ser melhor pessoa e profissional todos os dias.

Por último, a todos os professores da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto que contribuíram para a minha formação académica.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	FedEx Rangel Expresso, S.A.	1
1.2	O Projeto Modelo de Apoio à Avaliação do Desempenho na FedEx Rangel Expresso, S.A.	2
1.3	Método seguido no projecto	3
1.4	Estudo e Desenvolvimento da Aplicação BSC FedEx Rangel	5
1.5	Temas Abordados e sua Organização no Presente Relatório	5
2	Modelo de apoio à Avaliação do Desempenho	6
2.1	Balanced Scorecard	6
2.2	O Ciclo do Sistema de Gestão	12
2.3	MS Excel como plataforma de Business Intelligence	13
3	Situação Inicial	16
3.1	Descentralização dos dados (a problemática dos Serviços Partilhados)	16
3.2	Modelo atual de apoio à Avaliação do Desempenho (KPI Dashboard)	17
3.3	Balanced Scorecard e Mapa Estratégico Existente	17
3.4	Contextualização económica e a escolha do MS Excel para plataforma de suporte ao BSC	18
3.5	Posicionamento do projecto no Ciclo do Sistema de Gestão	18
3.6	Funcionamento do Departamento Aduaneiro	18
4	Aplicação da metodologia Balanced Scorecard ao departamento Aduaneiro	23
4.1	Mapa Estratégico	23
4.2	Balanceamento dos Indicadores	31
5	Aplicação Balanced Scorecard	33
5.1	Automatização da Base de Dados e <i>Performance</i> do BSC	33
5.2	Funcionamento da Aplicação BSC FedEx Rangel	34
6	Conclusões e Perspetivas de trabalho futuro	45
7	Referências	47
ANEXO A:	Ficheiro KPI Dashboard	48
ANEXO B:	Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro 2010	49
ANEXO C:	BSC do departamento Aduaneiro 2010	50
ANEXO D:	Indicadores medidos diariamente da área Aduaneira	51
ANEXO E:	Parâmetros do Inquérito Anual de Satisfação dos Clientes	52
ANEXO F:	BSC do departamento Aduaneiro – página “KPIs”	53
ANEXO G:	BSC do departamento Aduaneiro – página “Mapa Estratégico”	54
ANEXO H:	BSC do departamento Aduaneiro – página “Perspetiva dos Processos”	55
ANEXO I:	BSC do departamento Aduaneiro – página de controlo semanal	56

Siglas

BD – Base de Dados

BI – *Business Intelligence*

CDG - *Charles de Gaulle*

COSMOS - *Customer, Operations, Service Master On-line System*

CSI - *Customer Satisfaction Index*

DT - Depósito Temporário

EMEA - *European, Middle East and Africa*

EOBD – *End Of Business Day*

GSP – *Global Service Participant*

HV - *High Values*

KPI – *Key Performance Indicator*

MS Access - Microsoft Access

MS Excel - Microsoft Excel

MS Office - Microsoft Office

P&E - Planeamento & Engenharia

SMS – *Short Message Service*

TI – Tecnologias de Informação

Índice de Figuras

Figura 1 - As 4 Perspetivas do BSC (Retirado de Kaplan e Norton, 1996b)	8
Figura 2 - Esquema representativo das relações Causa-Efeito no Mapa Estratégico	11
Figura 3 - Ciclo do Sistema de Gestão definido por Kaplan e Norton (2008).....	13
Figura 4 - Estrutura de negócio do Grupo Rangel	16
Figura 5 - Mapa Estratégico do Departamento Aduaneiro para 2013	24
Figura 6 - Exemplo do BSC do departamento Aduaneiro (perspetiva dos Processos).....	31
Figura 7 - Exemplo de Query executada entre a Aplicação e a BD	33
Figura 8 - Menu principal da Aplicação “Balanced Scorecard FedEx Rangel”	35
Figura 9 – Interface de <i>login</i>	35
Figura 10 – Página KPIs	36
Figura 11 - Barra de acessos comum a todas interfaces	37
Figura 12 - Mapa Estratégico do Departamento Aduaneiro	38
Figura 13 - Página da Perspetiva dos Processos	39
Figura 14 - Escolha do indicador para análise na respetiva <i>combobox</i>	39
Figura 15 - Exemplo de informação gráfica dos resultados de um indicador (Cage)	40
Figura 16 - Exemplo do gráfico do tipo Radar	40
Figura 17 - Exemplo do preenchimento dos campos "Análise do desempenho" e "Iniciativas Táticas"	41
Figura 18 - Interface de controlo semanal	42
Figura 19 - Exemplo de resultados do mês de Outubro, do indicador “Pré-alerta dia”	42
Figura 20 - Exemplo do processo de envio da sheet semanal, automaticamente	43
Figura 21 - Exemplo do processo de exportação de Reports automaticos	44
Figura 22 - Tabela com indicadores do ficheiro KPI Dashboard	48
Figura 23 - Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro 2010	49
Figura 24 - BSC desenvolvido para o departamento Aduaneiro em 2010	50
Figura 25 - Indicadores medidos diariamente do departamento Aduaneiro	51
Figura 26 - Parâmetros do Inquérito Anual de Satisfação dos Clientes	52
Figura 27 – BSC do departamento Aduaneiro - página “KPIs”	53
Figura 28 - BSC do departamento Aduaneiro - página “Mapa Estratégico”	54
Figura 29 - BSC do departamento Aduaneiro – página “Perspetiva dos Processos”	55
Figura 30 - BSC do departamento Aduaneiro – página “Visão semanal”	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das funções no departamento Aduaneiro	19
Tabela 2 - Cores dos marcadores consoante o valor de Desvio	36
Tabela 3 - Exemplo de tabela a preencher com os planos de ação semanais	43

1 Introdução

1.1 FedEx Rangel Expresso, S.A.

A Rangel Expresso S.A., uma das empresas do Grupo Rangel, dedica-se ao envio de correio expresso internacional. Fundada em 1999, tem vindo a actuar como *Global Service Participant* (GSP) da *Federal Express* (FedEx), representando em exclusividade a multinacional norte-americana em Portugal e em Angola desde 2007. Após a percepção de oportunidades resultantes da partilha de recursos com outras empresas do Grupo, em Janeiro de 2012 foi tomada a decisão de a empresa absorver a Rangel Expresso II, dedicada ao serviço de distribuição apenas no mercado doméstico.

Com uma quota de mercado de cerca de 20% em Portugal, a FedEx destaca-se pela excelência do serviço e por uma agressiva estratégia de Marketing à escala mundial, posicionando-se num segmento *premium*. Juntamente com a DHL, TNT e UPS, é um dos quatro grandes concorrentes no mercado internacional dos *Integrators* (designação para empresas de correio expresso aéreo).

A estrutura de distribuição mundial da FedEx assenta numa rede de *Hubs*, isto é, pontos geográficos estrategicamente escolhidos que funcionam como plataformas giratórias para o fluxo de mercadorias, convergindo nesses pontos os envios a partir das origens e divergindo para os diferentes destinos. Portugal está inserido na área designada EMEA (*European, Middle East and Africa*) a qual é servida pelo *Hub* de *Charles de Gaulle* (CDG) situado em Paris. Qualquer envio, cujo destino seja um país pertencente a esta área, é enviado para CDG. Aí é efectuada a triagem da carga sendo, posteriormente, enviada para o país de destino.

Em Portugal Continental, a Rangel Expresso possui duas estações principais, no Porto e em Lisboa, servidas por dois aviões provenientes de CDG com a carga diária de importação, regressando ao final do dia com a carga de exportação. De notar que, nestas plataformas, os envios internacionais são agregados às encomendas do mercado doméstico da Rangel Expresso II, para expedição conjunta. Consequentemente, existe um aproveitamento das rotas e rentabilização do espaço das carrinhas. A distribuição dos envios é garantida por 80 viaturas e 150 colaboradores próprios, subcontratados e/ou agentes, contando com vários pontos de recolha espalhados pelo país. Os arquipélagos da Madeira e Açores são também abrangidos pelos serviços FedEx, através de parcerias da Rangel Expresso com agentes remotos e da companhia aérea portuguesa TAP.

A Rangel Expresso pretende chegar a líder de mercado em 2014 e tem como missão estudar e implementar, em cada cliente, as soluções de Serviço Expresso mais adequadas, atingir a excelência no serviço e conquistar a confiança e reconhecimento de todos os clientes.

As actividades principais da Cadeia de Valor da empresa são a Logística de Importação e Exportação, Operações, Marketing & Vendas, Aduaneira e Serviço de Clientes. Todas estas áreas são suportadas pelas infra-estruturas da empresa e pelas Tecnologias de Informação, trabalhando em conjunto para a maximização de lucro da organização.

1.2 O Projeto Modelo de Apoio à Avaliação do Desempenho na FedEx Rangel Expresso, S.A.

Com a centralização do Departamento Informático na sede do Grupo, e a sua transferência para a unidade de Alfena, a resolução de problemas informáticos tornou-se mais lenta, obrigando a que a empresa se reajustasse internamente. Assim, foi criado um novo departamento - Planeamento & Engenharia (P&E) - responsável por procurar soluções para determinadas necessidades das diversas áreas do negócio. Este departamento, onde decorreu o presente projeto, tem como objetivo ser uma área independente e transversal a todas as actividades da empresa, desenvolvendo uma visão global de toda a atividade e capacidade de análise e de apresentação da informação crítica, no apoio à tomada de decisão da Gestão.

Sendo a Rangel Expresso um GSP da FedEx, são exigidos níveis de serviço elevadíssimos para corresponder aos padrões de excelência defendidos pela marca. Para garantir este patamar de qualidade, a FedEx efetua um acompanhamento minucioso e em tempo real do estado e localização de todos os envios de encomendas através do sistema informático internacional *Customer, Operations, Service Master On-line System* (COSMOS). O incumprimento das normas exigidas pela FedEx ou a mínima falha operacional detetada é penalizada em termos financeiros, sendo cobrada como Falha de Serviço à Rangel Expresso.

A necessidade da realização deste projecto nasceu, então, a partir da percepção da inexistência de uma plataforma que centralize todos os dados usados na análise e avaliação do desempenho da Organização. De facto, a quantidade de ficheiros Excel com informação redundante que flui diariamente por toda a empresa, reflete-se num controlo e monitorização ineficientes da atividade. Com efeito, essa ineficiência traduz-se em divergências entre o desempenho medido internamente e o avaliado pela FedEx, fazendo com que todos os meses seja registado um elevado volume de falhas de serviço que se traduzem, por sua vez, em penalizações mensais com grande impacto financeiro.

Assim sendo, foi proposto o desenvolvimento de uma aplicação que centralize toda a informação relevante na avaliação da *performance* organizacional e que permita à direção a sua visualização de forma rápida e eficaz, de forma a facilitar a tomada da decisão. A base do desenvolvimento desta aplicação deverá ser o modelo de avaliação de desempenho Balanced Scorecard (BSC). No entanto, foi sugerido que a aplicação ofereça ao utilizador uma visão 360° da área em análise, conciliando a avaliação dos KPIs com uma análise pormenorizada de indicadores mais específicos a nível operacional.

Sendo considerado um projeto de médio-longo prazo, o BSC é encarado como o objetivo final, sendo que por questões de disponibilidade interna, foi entendido que o trabalho começasse pelo desenvolvimento de uma aplicação apenas para um departamento (departamento Aduaneiro), com inputs e outputs definidos de acordo com a gestão de topo e assegurando-se, desse modo, a futura interligação com os restantes departamentos e a lógica de contribuição dos KPIs.

Desta forma, o desafio lançado visa a que na data da apresentação do projeto de dissertação em ambiente empresarial, seja agendada uma reunião com todos os membros da direção para “vender” internamente o conceito BSC e, mais importante, os benefícios da aplicação que lhe serve de suporte.

1.3 Método seguido no projecto

Tal como foi referido em nota introdutória, o BSC, além de medir o desempenho organizacional, permite aos colaboradores compreenderem de que maneira o seu trabalho afeta os resultados globais da empresa. Assim sendo, de maneira a explorar os maiores benefícios deste conceito, a aplicação que lhe servirá de suporte terá importância acrescida para o sucesso da sua implementação, pois será através desta que se estabelecerá a comunicação por toda a Organização.

A metodologia seguida neste projeto poderá ser dividida em duas partes distintas, a concepção do modelo Balanced Scorecard para o Departamento Aduaneiro e o desenvolvimento da aplicação que o irá operacionalizar.

1.3.1 Estudo e Concepção do Balanced Scorecard

1.3.1.1 Formatação e Preparação

É relativamente fácil perceber *o core business* de qualquer empresa do setor expresso – entregar os envios dentro do prazo de compromisso, no mesmo estado em que foram recolhidos. Contudo, como se trata de um setor muito específico, é essencial uma percepção da forma como todas as áreas do negócio se relacionam e afetam o bom funcionamento umas das outras. Deste modo, esta etapa consistiu em obter *know how* do negócio, tendo sido recebida formação em todos os departamentos operacionais da empresa.

1.3.1.2 Análise

Em seguida, procedeu-se a uma análise detalhada do funcionamento do departamento Aduaneiro, da sua estratégia, das tarefas de cada função e dos objetivos e respetivos indicadores de performance, pelos quais o departamento é avaliado. De igual modo, foram realizadas várias reuniões com todos os colaboradores, incluindo responsáveis e supervisores, para identificar quais os maiores problemas com os quais o departamento se tem vindo a deparar e quais são, na opinião geral, as possíveis soluções e prioridades a implementar.

1.3.1.3 Definição dos objectivos

Feito o levantamento de toda a informação relevante, realizou-se uma reunião entre o departamento de P&E e o departamento Aduaneiro para definir quais os objetivos a medir, face aos problemas e oportunidades identificadas. Posto isto, procedeu-se à estruturação e organização dos objetivos, por perspetivas do Balanced Scorecard – Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem e Crescimento.

1.3.1.4 Elaboração do Mapa Estratégico

Definidos os objetivos, estabeleceram-se as relações causa-efeito entre os mesmos, de modo a evidenciar de que forma será possível atingir as metas financeiras, a partir das competências de base, dos processos internos e da relação com o cliente.

1.3.1.5 Definição dos Indicadores-chave de *performance*

Para quantificar os objetivos do departamento, procedeu-se, em conjunto com o departamento de P&E, à determinação dos respetivos *Key Performance Indicators* (KPIs). De seguida, identificaram-se os *goals* para os indicadores já existentes anteriormente ao projeto, e estabeleceram-se novos para os que iriam ser incluídos pela primeira vez.

1.3.1.6 Validação

Para que o Balanced Scorecard pudesse ser implementado, foi necessária a validação dos objetivos e respetivos indicadores por parte da direção, focados nos fatores críticos da estratégia da empresa. De igual modo, foi apresentado o Mapa Estratégico para que pudessem ser feitos ajustes à solução proposta.

Por fim, definiu-se que no final de cada semestre, deverá proceder-se a um reajuste dos objetivos por parte dos responsáveis das plataformas do Porto e Lisboa.

1.3.2 Desenvolvimento da Aplicação para a implementação do BSC

1.3.2.1 Decisão sobre a plataforma de Business Intelligence (BI) de suporte ao BSC

Na seguinte etapa, juntamente com a direção e com o departamento de Tecnologias de Informação (TI), analisaram-se as formas possíveis de extração dos dados do sistema de maneira a automatizar ao máximo a ferramenta de visualização. Dada a indisponibilidade da área de TI e face aos problemas identificados mais adiante no capítulo 3, definiu-se que a extração dos dados continuaria a ser realizada através da extração de relatórios em MS Excel. Sendo assim, decidiu-se que a aplicação seria, de igual modo, desenvolvida em MS Excel.

1.3.2.2 Definição da arquitectura do Sistema de Informação (SI)

- Definição da Base de Dados

Tendo-se optado pelo MS Excel, a escolha da Base de Dados (BD) recaiu no ficheiro KPI Dashboard (explicado na capítulo III), a partir do qual já se tem feito a agregação dos resultados dos indicadores de alguns departamentos.

- Modelo padrão para a emissão dos dados

Como nem todos os indicadores se encontram no seio do departamento Aduaneiro (indicadores financeiros e de Recursos Humanos), procedeu-se ao desenvolvimento de um *template*, para que o envio desses indicadores seja integrado de modo automático no KPI Dashboard. Para tal, agendaram-se reuniões com os responsáveis das áreas dos Recursos Humanos e Controlo de Gestão para homogeneizar a forma do seu envio mensal.

1.3.2.3 Automatização da BD

Definida a arquitetura do sistema, iniciou-se um trabalho de automatização do ficheiro KPI Dashboard, criando um sistema de relacionamento de tabelas que permitisse a disponibilização dos dados na aplicação desenvolvida, através do sistema de *queries* idealizado.

1.3.2.4 Lançamento da aplicação

Inclui a possibilidade de visualização do BSC, bem como a monitorização do Mapa Estratégico. De igual modo, podem ser emitidos *Reports* automáticos e fazer o *follow-up* dos Planos de Ação, para uma determinada plataforma e mês escolhido. Nas interfaces, os utilizadores podem interagir nos campos apropriados, tendo a possibilidade de fazer análises de desempenho e definir iniciativas estratégicas por perspetiva do BSC.

1.4 Estudo e Desenvolvimento da Aplicação BSC FedEx Rangel

O protótipo desenvolvido em Microsoft Excel, permitiu centralizar todo o processo relacionado com a monitorização da performance do departamento em estudo, numa visão focada nos fatores críticos da estratégia da empresa e validada pelo diretor do Departamento. Com o sistema de *queries* implementado, os utilizadores além de terem acesso ao BSC e Mapa Estratégico, poderão fazer uma análise detalhada por perspetiva e objetivo, exportar Reports automáticos e fazer o *follow up* dos planos de ação semanais.

Atualmente, aplica-se apenas ao departamento Aduaneiro. Contudo, já se deu início à inclusão das restantes áreas da empresa, tendo, inclusivé, já sido aprovada pelo departamento da Qualidade como a próxima ferramenta de controlo e monitorização da atividade, substituindo a atual.

A aplicação desenvolvida já tem sido utilizada, então, na dinâmica diária do departamento Aduaneiro.

1.5 Temas Abordados e sua Organização no Presente Relatório

O presente documento está dividido na seguinte estrutura:

- No 1º capítulo é feita uma apresentação da empresa e do projeto pretendido. De forma análoga, é descrita a metodologia seguida na sua realização e sintetizadas as vantagens e desvantagens das abordagens verificadas inicialmente;
- O conceito e metodologia Balanced Scorecard são apresentados neste e seguinte capítulo, onde são referidas as suas características principais e enumerados os seus benefícios e obstáculos comuns na sua implementação. Da mesma forma, é feita uma referência ao Ciclo do Sistema de Gestão para definir onde o BSC se enquadra. São, ainda, abordados os *trade-offs* considerados na escolha da plataforma de BI a desenvolver para a implementação da metodologia;
- No 3º capítulo é feito um levantamento dos problemas que levaram a concepção do BSC a desviar-se do que seria considerado um BSC *by the book*. É, também, apresentado de forma detalhada o funcionamento do departamento Aduaneiro, com o intuito de dar a conhecer a sua dinâmica diária, os problemas com que se deparam e as metas definidas, por forma a ajudar a uma melhor percepção do Mapa Estratégico elaborado;
- Em seguida, no 4º capítulo, é definida a solução proposta do BSC, com a apresentação do Mapa Estratégico e dos respetivos objetivos e indicadores-chave de *performance*. Da mesma forma, é feita uma breve referência à maneira como os indicadores estarão disponibilizados na aplicação, sendo apresentados alguns aspetos gerais da ferramenta desenvolvida como solução para os problemas encontrados durante a realização do presente projeto;
- No 5º capítulo, é detalhado o funcionamento da aplicação desenvolvida em MS Excel, seguindo uma lógica de navegação de um utilizador comum. De igual modo, são apresentadas as funcionalidades que acrescentam valor à ferramenta e que permitem a geração de Reports automáticos, o *follow up* de planos de ação semanais e o acompanhamento de Iniciativas Táticas definidas;
- Finalmente, no 6º capítulo, são apresentadas as conclusões a retirar do trabalho realizado e abordam-se novas perspetivas que poderão ser utilizadas em trabalhos futuros.

2 Modelo de apoio à Avaliação do Desempenho

“If you can’t measure it, you can’t manage it”

Peter Drucker¹

Não há forma mais simples de sintetizar a importância do sistema de avaliação de desempenho, do que nesta já tão conhecida afirmação, proferida por Peter Drucker. De facto, por mais distintas que sejam as dimensões de duas organizações, o acto de as gerir implica sempre um processo de avaliação da sua *performance*, mesmo que informal.

Contudo, o processo de avaliação não constitui só por si uma vantagem competitiva para as organizações. Para tal, é necessário saber o que medir e estruturar uma forma de seleccionar e organizar a informação que é disponibilizada.

Com efeito, uma das características em maior evidência nas empresas de topo é o de todas implementarem com sucesso modelos de avaliação do desempenho, no sentido de obterem um maior conhecimento da própria organização e a poderem julgar a eficácia e eficiência dos seus projectos, processos, ou mesmo pessoas.

É neste contexto que surge o conceito Balanced Scorecard, um dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizado no mundo.

2.1 Balanced Scorecard

«O Segredo do sucesso não é prever o futuro, é criar uma organização que prosperará num futuro que não pode ser previsto»

Michael Hammer²

O Balanced Scorecard é um sistema de planeamento e gestão estratégica muito utilizado por empresas, governos e até organizações sem-fins lucrativos de todo o mundo. Tem como objectivo alinhar as atividades da empresa com a visão e estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa, e monitorizar a performance em função dos objetivos estratégicos.

Reconhecendo algumas das debilidades e imprecisões de abordagens de gestão mais tradicionais, Kaplan e Norton desenvolveram em 1992 o conceito de Balanced Scorecard. Este pretendia fornecer às empresas uma clara percepção daquilo que importava mesmo mensurar, de modo a balancear a perspetiva financeira com outras do fôro operacional. Assim sendo, o BSC traduz a missão e estratégia da organização num conjunto de indicadores de performance, que providenciam a estrutura para a avaliação da estratégia e do sistema de gestão (Kaplan e Norton, 2006). Estes indicadores incluem métricas financeiras que demonstram os resultados de ações já executadas e complementam-nas com medidas operacionais ao nível do cliente, dos processos, e das atividades de aprendizagem e desenvolvimento da organização.

¹ Peter Drucker, pensador e consultor Norte-americano (1909-2005)

² Michael Hammer, empresário e filantropista Norte-americano

Estas quatro perspetivas podem ser consideradas como os pilares da empresa necessários para atingir o sucesso e que estão diretamente relacionados com os interesses de todos os *stakeholders*.

Segundo vários estudos realizados, 9 em cada 10 empresas são incapazes de executar a sua estratégia (Kaplan e Norton, 1996a). Para este fracasso contribuem os seguintes fatores:

- 85% das equipas de gestão gastam menos de 1 hora por mês a discutir estratégia;
- Muitas empresas não têm uma forma consistente de descrever a sua estratégia;
- 92% das empresas não reportam indicadores relevantes sobre o seu desempenho;
- 95% dos empregados não sabem ou não percebem qual é a estratégia da sua empresa.

Para Kaplan & Norton, o BSC apresenta-se como uma boa ferramenta para contrariar esta tendência, através da:

- Clarificação e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia por toda a organização;
- Alinhamento dos *goals* individuais e corporativos com a estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Monitorização e Gestão periódica da execução da estratégia.

Em suma, o grande objetivo do Balance Scorecard é incentivar os funcionários a atuar com mais interesse na organização, e no sentido do interesse da própria empresa, ajudando a estabelecer o caminho a seguir, a melhorar a comunicação entre todos os níveis e a promover feedback sobre o sucesso ou fracasso da estratégia implementada (Anthony e Govindarajan, 2008).

2.1.1 As 4 Perspetivas do BSC

O BSC permite decompor a estratégia de uma forma articulada e lógica, baseando-se em relações de causa efeito. As quatro perspetivas identificadas - Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizagem & Crescimento – devem ser vistas como barómetro de medição do sucesso global da empresa, pelo que para cada perspetiva devem existir conjuntos de objetivos, indicadores, metas e iniciativas capazes de avaliar e monitorizar continuamente a organização (Figura 1).

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

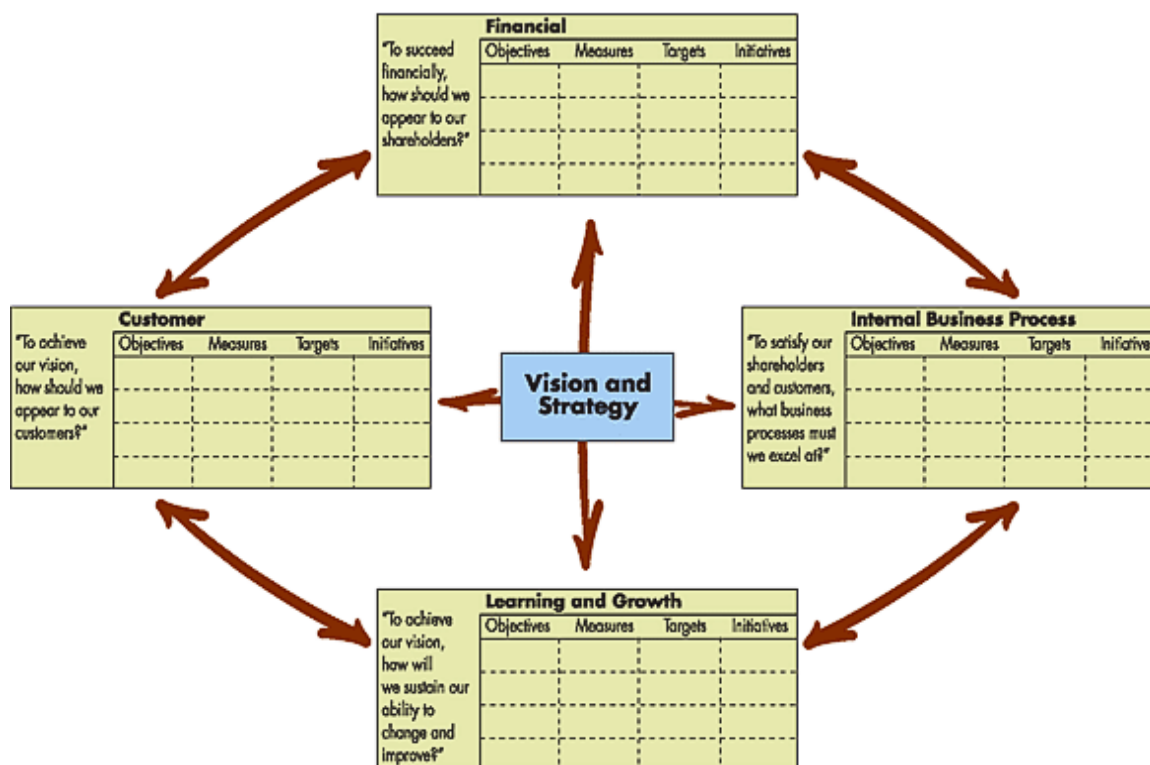


Figura 1 - As 4 Perspetivas do BSC (Retirado de Kaplan e Norton, 1996b)

2.1.1.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva Financeira surge como o efeito final do que se passa na empresa, retratando os fluxos financeiros que são o combustível para que esta possa funcionar. Com efeito, permite medir e avaliar os resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento bem como para a satisfação dos seus acionistas.

Para Kaplan e Norton (2000), existem dois caminhos a seguir para criar valor para os acionistas, dependendo dos objetivos se centrarem mais no imediato ou no médio/longo prazo.

Numa perspetiva de curto-prazo, a estratégia poderá passar pelo aumento da produtividade e da rentabilidade dos ativos, mantendo o atual volume de receitas. Neste caso, através de uma análise da cadeia de valor, poder-se-á melhorar a estrutura de custos da empresa, através das atividades secundárias que não estejam relacionadas com o "core business" da empresa. Outra hipótese, poderá passar por usar os ativos da empresa de forma mais eficiente, como reduzir a mão-de-obra ou os custos fixos necessários para sustentar um determinado nível de serviço. Como indicadores de performance numa perspetiva de curto prazo poder-se-iam utilizar métricas tais como a rentabilidade ou peso dos custos fixos operacionais.

Numa vertente de médio/longo prazo, a solução consistirá em manter a rentabilidade atual e aumentar as receitas, crescendo organicamente ou explorando outras vias *Corporate*, como a internacionalização, fusão, etc.. Angariar e fidelizar clientes, melhorar o nível de serviço, ou entrar em novos mercados e lançar novos produtos, poderão ser estratégias a adotar a longo prazo. Como indicadores de performance para esta estratégia seriam adequados, por exemplo, o volume de vendas de novos produtos/serviços ou o retorno do capital investido.

2.1.1.2 Perspetiva dos Clientes

O foco de qualquer estratégia de negócio é a criação de valor para o cliente, que descreve o mix único entre os atributos do serviço e do produto, as relações com os clientes, e a imagem corporativa que a empresa passa. De facto, os clientes constituem a dimensão com maior e mais relevante impacto nos resultados financeiros da empresa, já que são estes que os suportam. Nesta perspetiva, define-se como a organização se poderá diferenciar dos seus demais concorrentes para atrair, reter e estreitar relações com os clientes alvo. A proposta de valor é crucial pois ajuda a organização a alinhar os seus processos internos para melhorar os resultados junto dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a criação de valor é proporcionada através da persecussão de três estratégias distintas. Através da excelência operacional, o caminho passa por oferecer preços competitivos e um serviço de qualidade, tendo, por exemplo, como indicadores o nível de serviço percecionado pelo cliente ou a taxa de entregas dentro do prazo. Se, por sua vez, as empresas optarem por estabelecer uma relação duradoura com os seus clientes, as organizações deverão investir na qualidade das suas relações, oferecendo um nível de serviço excecional e soluções mais amplas. Para este diferenciador serão avaliados fatores como a taxa de retenção de clientes ou o seu nível de satisfação. Caso a estratégia escolhida seja de liderança pelo produto, as empresas deverão concentrar-se nas características e funcionalidades do produtos ou serviços oferecidos, avaliando a sua performance geral e a qualidade percecionada pelo cliente.

2.1.1.3 Perspetiva dos Processos Internos

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e acções em todo o âmbito da organização. Os gestores devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objectivos dos accionistas.

Esta perspectiva está relacionada com as duas perspectivas anteriores. Num ambiente de negócios em que os produtos e os serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar (Porter, 1996); a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos.

Na perspetiva dos processos internos, é feito um levantamento das atividades *core* da empresa, que geralmente se inserem em quatro tipos *High-level* de processos:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços, e penetração em novos mercados ou segmentos;
- Aumento de valor para o cliente, por um aprofundamento das relações já existentes;
- Obtenção da excelência operacional, através da melhoria da cadeia de abastecimento; do custo, qualidade e tempo de ciclo dos processos internos; e através dum melhor aproveitamento dos ativos;
- Estabelecimento de relações efetivas com stakeholders externos.

Indicadores tais como a capacidade utilizada, o nível de serviço, o tempo de entrega, o tempo de ciclo, a produtividade dos colaboradores, ou a rotação de stocks permitem avaliar se a empresa está ou não no bom caminho (Olive et al., 1999).

2.1.1.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

As medidas das perspetivas dos clientes e dos processos internos no Balanced Scorecard, identificam os parâmetros que a organização considera mais importantes para o sucesso competitivo. Porém, os *targets* para o sucesso estão continuamente a mudar. A grande intensidade competitiva obriga as empresas a procurarem, ininterruptamente, melhorar os produtos e processos existentes e a terem a capacidade de desenvolver novos produtos, com novas características.

A capacidade de inovar, melhorar e aprender é diretamente proporcional ao valor de uma organização (Kaplan e Norton, 1992), daí esta perspetiva constituir a base e os alicerces do Mapa Estratégico da empresa. Nesta perspetiva, são estabelecidas as competências base, as *skills*, a tecnologia e a cultura corporativa necessárias para atingir as dimensões superiores.

Se, por exemplo, o objetivo de uma organização for inovar, a empresa deverá avaliar fatores tais como a capacidade de desenvolver e introduzir novos produtos, e identificar necessidades futuras dos clientes. Para avaliar esta capacidade poderá ser usado como indicador o rácio de vendas obtidas a partir de novos produtos relativamente às vendas totais.

Por outro lado, se a empresa pretender focar-se na performance dos seus processos internos de forma contínua, a empresa poderá ter em conta indicadores como o tempo de ciclo ou a taxa de produtos defeituosos (Kaplan e Norton, 1992).

2.1.2 Mapa Estratégico

«How can I be lost, if I've got nowhere to go»

Metallica³

O Mapa Estratégico é uma representação visual de como uma organização irá converter as suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Para Kaplan e Norton (2000), a chave para o sucesso na execução de uma estratégia é ter pessoas na organização que a compreendam. O Mapa Estratégico fornece aos funcionários uma clara perceção de como as suas tarefas estão ligadas aos objetivos gerais da organização, incentivando-os a trabalhar de forma coordenada e colaborativa para atingir os *goals* estabelecidos pela empresa.

Desta forma, o Mapa Estratégico torna-se uma poderosa ferramenta na visualização da estratégia, como uma cadeia de relações causa-efeito entre objetivos estratégicos. Esta perceção é conseguida através das relações causa-efeito presentes no mapa que mostram a forma pela qual determinadas ações e procedimentos podem levar aos resultados pretendidos (Figura 2). Geralmente, a cadeia começa pelos objetivos financeiros de longo-prazo, ligando-os de seguida com os objetivos referentes à criação de valor e fidelização de clientes; estes são, por sua vez, ligados a *goals* relacionados com os processos críticos, e por último, com as pessoas, tecnologia e cultura empresarial necessárias para ter sucesso na execução da estratégia.

³ in Death Magnetic (Album)

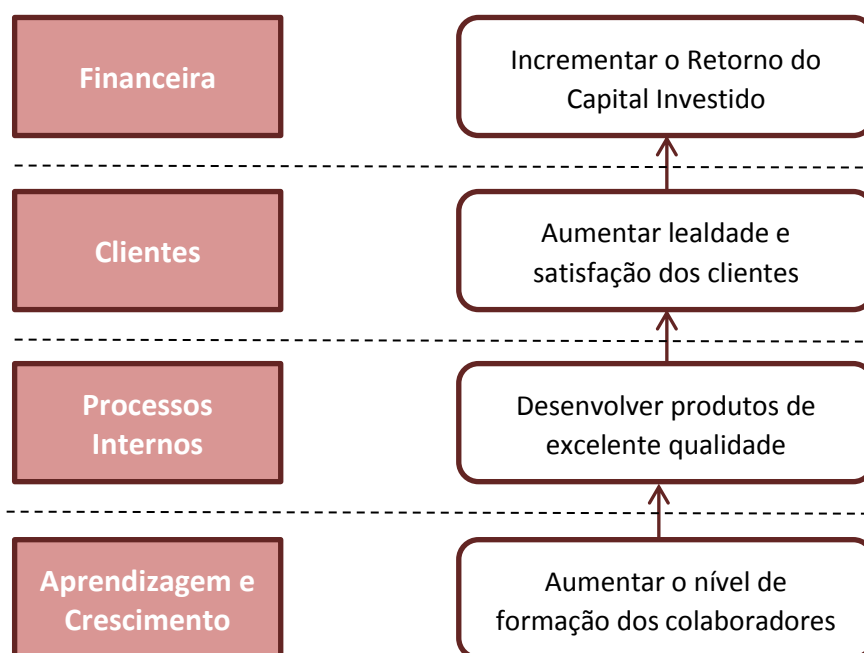


Figura 2 - Esquema representativo das relações Causa-Efeito no Mapa Estratégico

Na elaboração de um Mapa Estratégico devem ser respeitadas, portanto, duas regras:

- Para cada uma das perspetivas devem ser identificados objetivos estratégicos;
- Dentro de cada perspetiva, os objetivos devem estar relacionados com, pelo menos, um dos objetivos que o antecede e, por sua vez, ter influência em pelo menos um que lhe sucede; sendo que, numa relação de causa-efeito, os objetivos acima são o efeito e os do nível abaixo a causa.

Kaplan & Norton (2000) defendem que um Mapa Estratégico deve ser construído do topo para a base, começando por definir a dimensão Financeira e o que se pretende para a empresa, desenhando o percurso lógico que conduzirá a esses objetivos.

2.1.3 Benefícios e constrangimentos na implementação do BSC

A própria definição do conceito de Balanced Scorecard acaba por descrever, intrinsecamente, alguns dos benefícios desta ferramenta na avaliação e gestão do desempenho da organização. Nesta secção, é feita uma síntese para clarificar os pontos fortes e fracos da ferramenta BSC, mas também um levantamento de obstáculos que podem surgir durante a sua implementação.

2.1.3.1 Benefícios

Segundo Fátima Geada, Luís Cruz e Telmo Silva (2012), a implementação deste sistema de gestão estratégica permite às organizações:

- Tornar clara a visão de conjunto de toda a organização;
- Alinhar a empresa em torno da estratégia;
- Facilitar a comunicação interna;
- Tornar o processo de definição estratégica contínuo;
- Fazer a ponte entre a definição da estratégia e a sua implementação;

- Melhorar a rapidez e a qualidade das decisões, bem como controlar os processos organizacionais reduzindo o risco;
- Reduzir custos através do aumento da produtividade e a orientação do negócio;
- Medir a eficiência e eficácia dos processos, permitindo definir quais os seus fatores críticos de sucesso;
- Agir com base em dados reais e não em princípios subjetivos, conseguindo-se assim atingir níveis competitivos mais elevados;
- Monitorizar desempenhos;
- Integrar todas as ferramentas de gestão;
- Aumentar as hipóteses de sobrevivência das organizações a longo prazo.

2.1.3.2 Constrangimentos

Tendo em atenção a experiência de outras organizações e as lacunas mais usuais, é possível à organização evitar obstáculos comuns e, assim, adicionar valor ao providenciar informações relevantes e balanceadas de forma concisa (Fátima Geada et al.,2012) . Deste modo, são enunciados os principais constrangimentos que podem surgir com a implementação do BSC.

- Como afeta toda a organização, a implementação do BSC pode provocar confrontos com a cultura organizacional existente e, como se trata de um processo de mudança, esta não será viável sem a participação efetiva e patrocínio do líder. Por, outro lado, a má definição das relações causa-efeito entre os objetivos conduzirá a resultados pouco fiáveis;
- Outro constrangimento passa pela visibilidade do indivíduo, já que o BSC é um sistema de medição dos desempenhos organizacionais, com toda a conveniência em considerar as avaliações de desempenho dos colaboradores de uma forma individual, tendo por base objetivos definidos;
- A definição das métricas e dos procedimentos de recolha de dados é essencial, mas deve ser acompanhada por uma infraestrutura de informação capaz de auxiliar na gestão de fluxo de dados, tanto para a recolha desses dados, como para as tarefas de relatórios a produzir.
- O sucesso do BSC começa com o reconhecimento de que o mesmo não é apenas um sistema de medição, mas sim um processo de mudança. Tratar o Balanced Scorecard como um projeto da área de SI porá certamente em causa o seu sucesso;
- A falta de alinhamento entre os vários departamentos é outro fator importante que poderá ser responsável pelo fracasso na implementação da estratégia;
- O processo de aprendizagem da definição estratégica e a medição do seu desempenho, antecipando efeitos, impactos e performance futura, deverá possibilitar a alteração da estratégia da organização. O processo estratégico deverá ser integrado e contínuo, logo, passível de ser alterado e revisto sempre que necessário.

2.2 O Ciclo do Sistema de Gestão

Por sistema de gestão, compreende-se o conjunto de processos e ferramentas usadas de forma integrada pelas organizações no sentido de desenvolver uma estratégia, traduzi-la em ações operacionais e monitorizar e melhorar a eficácia de ambas.

Para Kaplan e Norton (1996b), o sucesso da execução da estratégia assenta em duas regras base: compreender o ciclo de gestão que relaciona o lado estratégico com o operacional, e saber quais as ferramentas que mais se adequam a cada etapa do ciclo.

Segundo a experiência dos dois autores, relatada no artigo “Mastering the Management System”, a incapacidade das organizações equilibrarem as tensões estratégicas e operacionais é generalizada. Cerca de 60 a 80% das empresas ficam àquém do sucesso esperado pela execução das suas novas estratégias.

Ao definirem o Ciclo do Sistema de Gestão, Kaplan e Norton indicam o caminho a percorrer pelas organizações para sucederem com a implementação das suas estratégias, sem nunca perder o foco na maneira como estas se operacionalizam.

Como pode ser visível na Figura 3, o Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico inserem-se na segunda etapa do ciclo, sendo as ferramentas que visam traduzir a estratégia na ação, ajudando a desenvolver o Plano Operacional, e sendo alimentadas pelo mesmo no sentido de controlar e monitorizar as estratégias implementadas.

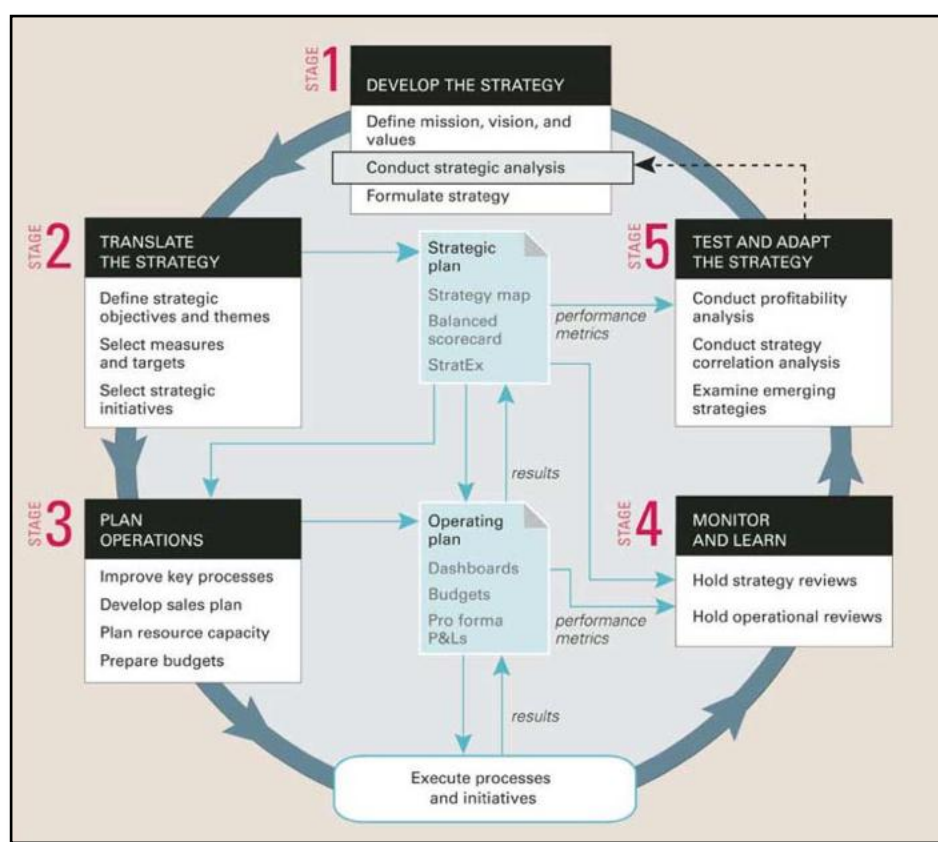


Figura 3 - Ciclo do Sistema de Gestão definido por Kaplan e Norton (2008)

2.3 MS Excel como plataforma de Business Intelligence

Não há dúvida que o Microsoft Excel é o *software* mais conhecido para efeitos de Business Intelligence e o mais usado na implementação de Balanced Scorecards e Dashboards. Por não ser direcionado para uma unidade de negócio específica, a sua flexibilidade e facilidade na utilização confere-lhe um estatuto de grande popularidade entre milhões de utilizadores de todo o mundo. Conforme a opinião do CEO de uma das empresas mais promissoras do ramo de BI⁴, o facto de o Excel ser usado tanto para implementações corporativas, como por motivos académicos e também em aplicações domésticas, fez com que a grande maioria dos

⁴ Ugur Kadakal, CEO e fundador da Pagos, Inc. (www.pagos.com)

profissionais tivesse desenvolvido, ao longo da sua vida, uma elevada competência na utilização do Excel, tornando-o na “derradeira” plataforma *self-service* de BI. No entanto, como todos os sistemas, o Excel também padece de algumas limitações que dificultam a sua utilização como ferramenta de BI. Por esse motivo, são abordados nos pontos seguintes os *trade-offs* mais comuns considerados pelas organizações, entre o Excel e os grandes sistemas de Business Intelligence, sintetizando as principais vantagens e desvantagens da utilização do mesmo.

2.3.1 Trade-offs considerados entre o Microsoft Excel (MS Excel) e os grandes sistemas de BI

Segundo Ron Person (2009), é vulgar assitir-se nas organizações a um debate aberto sobre a utilização de grandes sistemas de BI, em detrimento do MS Excel. No entanto, também é comum ouvir-se falar de empresas que investiram dezenas de milhares de euros em grandes sistemas de BI, mas que acabaram por ficar na “prateleira”, já que os seus utilizadores continuaram a preferir a sua ferramenta de sempre. Assim sendo, quando a administração de uma empresa equaciona evoluir do Excel para um sistema mais sofisticado, deve tomar sempre em consideração a opinião dos seus colaboradores, bem como da área da Tecnologia de Informação.

Antes de dar por garantido que o Excel substitui na totalidade um sistema de BI, é necessário compreender as objeções mais comuns, geralmente levantadas pelo departamento de TI:

- Múltiplas versões da “verdade”

Diferentes utilizadores podem puxar os mesmos dados “estáticos” para o Excel, mas gerar diferentes versões, consoante o tipo de tratamento que deram ao ficheiro.

- Dificuldade na distribuição, gestão e controlo das aplicações em Excel

O Excel é adequado quando serve um número não muito elevado de utilizadores e quando cobre no máximo um ou dois níveis da organização.

- Integridade dos dados

O Excel não fornece ao utilizador informação sobre a origem dos dados ou de quando e quem procedeu às ultimas alterações no ficheiro.

No entanto, os colaboradores em geral estão mais preocupados em arranjar soluções para os contra-tempos que surgem no dia-a-dia, da forma mais célere possível. Desta forma, o Excel proporciona-lhes uma ótima relação “custo-benefício”, onde se enquadram as seguintes vantagens:

- Reação à mudança

O contexto empresarial atual é muito volátil e em constante mudança. O Excel confere aos utilizadores uma grande autonomia e o poder de cálculo necessário para resolver a grande maioria dos problemas.

- Soluções *low-cost*

Algumas situações apenas requerem soluções simples, rápidas e *low-cost*, sem precisar de passar pelos processos rigorosos e morosos do TI.

- Os utilizadores estão familiarizados com o Excel

A maioria dos colaboradores mostram alguma relutância a ter que aprender todo um novo sistema de Business Intelligence, quando já conhecem bem o Excel.

- Os utilizadores têm já soluções definidas

A implementação de um novo sistema de BI iria forçar os utilizadores a recrear todas as suas ferramentas e soluções usadas na gestão dos problemas do dia-a-dia.

3 Situação Inicial

A Rangel Expresso é uma empresa em pleno crescimento e num elevado ritmo de mudança. A obtenção do estatuto de GSP obrigou a uma rápida adaptação aos procedimentos e cultura FedEx, por forma a garantir níveis de serviço elevados e corresponder aos padrões de excelência defendidos pela marca. Em 2012, com a absorção da “irmã” Rangel Expresso II, responsável exclusivamente pelo mercado doméstico, a empresa foi mais uma vez forçada a uma grande reorganização para que a sinergia criada pela partilha de recursos fosse exponenciada, sem nunca prejudicar o negócio FedEx.

Neste capítulo será feito um levantamento do problema, tal como de todas as ferramentas existentes disponíveis na empresa que se relacionam com o âmbito do projecto. Da mesma forma, para uma melhor percepção do resultado final (BSC) será feita uma descrição do funcionamento do departamento Aduaneiro.

3.1 Descentralização dos dados (a problemática dos Serviços Partilhados)

Todas as segundas-feiras começam com uma reunião da direção. Uma das necessidades mais prementes para a administração da Rangel Expresso centra-se no facto de não existir uma ferramenta que centralize todos os dados relevantes para uma adequada avaliação de desempenho. Todas as semanas é necessário abrir, para este efeito, dezenas de ficheiros e relatórios, a maior parte deles formatados e manipulados de forma distinta e com muita informação redundante.

Para a grande dispersão dos dados, contribui o enquadramento da empresa no grupo Rangel (Figura 4), bem como a forma como este se encontra estruturado. Nem todos os indicadores se encontram no seio da empresa. A título de exemplo, para a reunião de todos os indicadores de performance é, ainda, necessário requerer os que dizem respeito aos Recursos Humanos, à área Financeira, ao Controlo de Gestão e ainda ao departamento da Qualidade (departamentos que se encontram na sede em Alfena). Posteriormente, é agendada uma reunião com cada uma das áreas para definir a forma de envio dos dados, de maneira a que sejam integrados automaticamente.

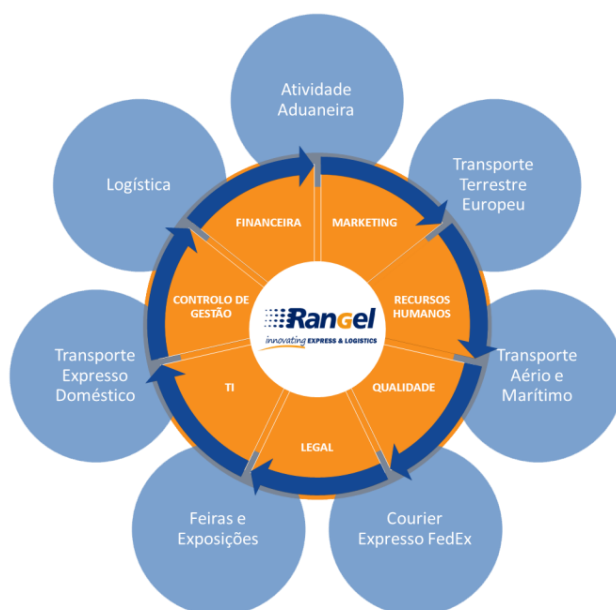


Figura 4 - Estrutura de negócio do Grupo Rangel

Adicionalmente, é de notar que todo este processo está sujeito à disponibilidade de cada um destes departamentos, o que faz com que a simples inserção de um novo indicador possa demorar semanas.

3.2 Modelo atual de apoio à Avaliação do Desempenho (KPI Dashboard)

A centralização dos vários indicadores numa única plataforma já foi posta em prática, através do desenvolvimento do ficheiro KPI Dashboard (Anexo A). No entanto, este ficheiro padece de algumas limitações, tanto ao nível da visualização, como da segurança e integridade dos dados. Essas limitações são detalhadas seguidamente:

- Falta de segurança

Não existe nenhuma interface (*login*) que impeça um colaborador qualquer de aceder ao ficheiro e além de poder consultar informação que poderá ser crítica, poder manipular os dados sem que ninguém se aperceba.

- Baixa taxa de automatização

Embora os dados já sejam inseridos automaticamente, a falta de dinamismo das tabelas e dos gráficos faz com que algum colaborador tenha que semanalmente trocar o *range* de dezenas destes objetos. A somar a tudo isto, também é de salientar que o próprio ficheiro começa a tornar-se excessivamente pesado, o que dificulta o manuseamento e a visualização da aplicação.

- Excesso de indicadores

O nome do ficheiro não faz juz àquilo que representa na realidade, já que se trata de um repositório de indicadores e não de KPIs. Existe uma grande indefinição em relação aos indicadores realmente úteis para a avaliação do desempenho da organização, fazendo com que, neste momento, existam várias dezenas de indicadores a serem medidos diariamente.

- Visualização dos dados

O facto de não se conseguir filtrar a informação por área de negócio, pode tornar a experiência do utilizador algo confusa e pouco sucinta.

3.3 Balanced Scorecard e Mapa Estratégico Existente

Para o departamentos Aduaneiro, já foram definidos anteriormente (2010) o Mapa Estratégico e os indicadores a integrar em cada objetivo de cada perspetiva (Anexos B e C). No entanto, alguns dos indicadores nunca chegaram a ser integrados e medidos, além de que a própria ferramenta (BSC), pela forma como foi desenvolvida, nunca chegou a ser utilizada, caindo logo aí, a intenção da empresa usar o conceito como forma de traduzir a estratégia em ação. Com efeito, o facto de ter sido escolhido o Microsoft Access (MS Access) para a implementação do conceito, colocou desde logo alguns entraves para o funcionamento ideal da aplicação:

- O MS Access não vem incluído no pacote standard do Microsoft Office (MS Office), fazendo, portanto, com que muitos colaboradores não tenham acesso à ferramenta;
- Sendo uma plataforma de base de dados e relacionamentos, confere uma performance muito abaixo da pretendida;

- Apesar de garantir uma informação numérica desejável, não proporciona uma informação gráfica de qualidade, aspeto considerado mais relevante por parte da direção (Anexo C).

Contudo, foi sugerido, pela direção, que o BSC a desenvolver venha a incorporar o sistema de balanceamento desenvolvido anteriormente, explicado com detalhe, mais à frente, na secção 4.2.

3.4 Contextualização económica e a escolha do MS Excel para plataforma de suporte ao BSC

Como todas as empresas do seu setor, e generalizando, quase todas as empresas portuguesas, a FedEx Rangel Expresso, para se manter competitiva, teve de se reestruturar para fazer face à contração de mercado com que nos deparamos atualmente. De facto, há cada vez mais clientes a encerrar, o que se traduz em cada vez menos envios e menor volume de faturação. Por este motivo, o desenvolvimento de uma ferramenta de controlo e avaliação do desempenho ganha ainda mais importância no seio da direção, tendo, para isso, apenas uma condição - dadas as restrições financeiras e de disponibilidade da área de TI, foi definida, para a implementação da metodologia Balanced Scorecard, a utilização do MS Excel ou MS Access. Enunciadas já as limitações desta última aplicação, a escolha recaiu no MS Excel.

3.5 Posicionamento do projecto no Ciclo do Sistema de Gestão

Face a todas as condicionantes descritas e às ferramentas existentes, resta analisar o enquadramento do presente projeto no Ciclo do Sistema de Gestão, de maneira a compreender de que forma este projeto se desviou do que seria considerado um Balanced Scorecard *by the book*.

Como foi referido no capítulo 2 e pode ser visível na Figura 3, o BSC insere-se na segunda etapa do Ciclo do Sistema de Gestão. Assim, dados todos os pressupostos anteriormente enunciados e a vontade da empresa, percebe-se que a concepção do BSC diverge do ideal no sentido em que saltamos a primeira etapa de definição da estratégia, previamente decidida pela direção. Posto isto, pretende-se proceder a uma redefinição dos objetivos de forma a atualizar o Mapa Estratégico concebido em 2010.

O facto do Balanced Scorecard apenas poder, numa fase inicial, ser implementado a um nível departamental, contraria o ideal definido por Kaplan e Norton (2008) de que, numa primeira instância, deveria ser sempre desenvolvido para a organização, como um todo, e apenas depois entrar ao detalhe das várias áreas do negócio. A inexistência de um mapa global que seja validado pelos vários intervenientes, poderá levantar vários constrangimentos na definição dos KPIs da empresa. Com efeito, poderá verificar-se a necessidade de determinado departamento precisar de um *output* de uma outra área do negócio, sendo, no entanto, impossível, porque o referido *output* pode não estar a ser medido nem gerido pelo departamento que o gera.

3.6 Funcionamento do Departamento Aduaneiro

Todos os países possuem algum tipo de controlo alfandegário, e Portugal não é excepção. O controlo existe para fins fiscais e estatísticos, para proteger a Economia Nacional, a Cultura, a Sociedade, e a Saúde Pública, e como forma de segurança do próprio país (DGAIEC, 2011).

A Alfândega Portuguesa cobra direitos aduaneiros – imposições tarifárias da Comunidade Europeia – a todas as mercadorias importadas de países não-comunitários.

Todos os envios estão sujeitos a controlo alfandegário, no entanto, aqueles que consistem em documentos estão isentos do pagamento de direitos aduaneiros. A Alfândega apenas aplica os direitos aduaneiros a envios cujo valor declarado seja inferior a 22€, aos quais é concedida, automaticamente, uma “franquia”. Estes envios estão de igual modo, isentos do pagamento de taxas alfandegárias. Os envios com valor declarado superior a 22€, são denominados High Values (HV) e estão sujeitos a despesas alfandegárias.

A Rangel Expresso disponibiliza aos clientes o despacho aduaneiro, no caso de estes não terem despachante próprio, ou caso decidam simplesmente optar pelos serviços Rangel. Para o desalfandegamento de um envio, são cobrados honorários (para além dos encargos administrativos, despesas de armazenamento e tarifa de tráfego de entrada), os quais se traduzem nas receitas geradas pelo Departamento Aduaneiro.

Sempre que se trate de um envio com valor declarado inferior a 500€, a Rangel Expresso adianta o despacho, tornando assim possível que os envios sejam automaticamente encaminhados para distribuição pelos estafetas. Para tal ser possível, é imprescindível que estes envios reúnam toda a documentação necessária para o seu desalfandegamento. Caso se verifiquem discrepâncias entre a informação de determinado envio, com a realidade, poderá ser instaurado um processo de contra-ordenação, sendo que a empresa responde sempre em primeiro lugar pelo ocorrido. Geralmente, qualquer que seja o desfecho dos processos instaurados, estas situações apenas trazem despesas adicionais ao departamento, sendo de todo o interesse reduzir ao máximo este tipo de ocorrências.

Diariamente, chegam a Portugal dois aviões provenientes do *hub* de Paris, que transportam toda a carga de importação (Carga Comunitária – “C” e Carga Não-Comunitária – “T”). Todas as despesas alfandegárias já descritas estão alocadas apenas à operação de importação, visto que o despacho de Exportação é realizado pela FedEx Internacional no *hub* de Paris. Tal facto, traduz-se numa vantagem competitiva da FedEx face à concorrência em Portugal, visto que os preços praticados não englobam qualquer despesa alfandegária referentes a Exportação.

O Departamento Aduaneiro é constituído por um total de 16 colaboradores, divididos pelas duas principais plataformas FedEx. Na tabela 1, encontra-se o descritivo de funções do departamento Aduaneiro:

Tabela 1 - Distribuição das funções no departamento Aduaneiro

Lisboa	Porto
Responsável Nacional do Departamento Aduaneiro	
Supervisor Lisboa	Supervisor Porto
Técnicos	Técnicos
Administrativos	Administrativos
Conferentes	Conferentes

O Departamento Aduaneiro mede diariamente dezenas de indicadores de performance. Contudo, apenas uma pequena percentagem dos que incorporam o KPI Dashboard (ficheiro BD), tem influência na tomada de decisão da parte da gestão (Anexo D).

Ao contrário do que sucede noutros departamentos, onde cada colaborador poderá receber prémios individuais e coletivos, no departamento Aduaneiro o processo de atribuição do bónus mensal é diferente. Como todos os colaboradores trabalham em prol dos mesmos objetivos, foi decidido pelo responsável do departamento que a remuneração variável seja apenas atribuída no caso de todos os objetivos serem cumpridos.

Para uma melhor compreensão dos indicadores mensurados no Balanced Scorecard, será analisado, no decorrer desta secção, o dia-a-dia do departamento Aduaneiro. A análise contemplará os procedimentos a tomar na véspera da receção dos envios com o “Manifesto Dirty” – para a uma preparação prévia do desalfandegamento dos envios que estão previstos chegar no dia seguinte – passando pelo trabalho executado no dia seguinte com o “Manifesto Clean” que corresponde à carga que chega efetivamente a Portugal. Sendo a Aduaneira uma área muito específica e que envolve bastante burocracia, será feita uma abordagem direcionada aos objetivos principais definidos para este departamento, tendo em mente a elaboração do seu BSC.

3.6.1 Manifesto Dirty

Todos os dias da semana é disponibilizado o “Manifesto Dirty” no software informático da FedEx, o S.I. GRASP. Este manifesto consiste num relatório que contém a informação emitida pelas estações FedEx dos países de expedição, a respeito da carga não comunitária que deverá chegar a Portugal no dia seguinte. A designação deste manifesto deve-se ao facto de ser apenas uma previsão da carga que é suposto chegar no dia seguinte, já que é comum verificarem-se discrepâncias entre o relatório emitido e a carga que efetivamente chega. Esta diferença deve-se a factores externos à Rangel Expresso, tais como carga retida no *hub* à última da hora ou devido a casos de “*missort*”(carga expedida para destino errado).

De forma a acelerar o processo de desalfandegamento, todos os dias, da parte da tarde, os colaboradores do departamento Aduaneiro começam a trabalhar na libertação dos envios contidos no “Manifesto Dirty”, seguindo o seguinte procedimento:

1. integrar os dados do Manifesto Dirty no S.I. GIDWIN (software da Alfândega Portuguesa) e de forma a validá-los, comparar com a informação que já possa existir na própria base de dados⁵
2. contactar os importadores para obter a correspondente autorização de desalfandegamento (apenas nos casos em que não possuem autorização prévia ou para envios com valor comercial superior a 750€) assim como informações adicionais para o despacho (tais como N° Contribuinte e o Tipo de Mercadoria);
3. extrair as faturas comerciais do portal FedEx e enviar as declarações eletrónicas para a Alfândega Portuguesa. Caso a mercadoria não tenha valor comercial, é necessário recorrer à fatura “proforma”;
4. Receção de uma resposta provisória da Alfândega, até ao final do dia:
 - Autorização de saída – o envio está liberto;
 - Verificação documental – caso seja necessário algum documento adicional;
 - Verificação física – na eventualidade de a Alfândega desejar proceder a uma inspeção ao envio.

⁵ Como a maioria dos envios são expedidos por clientes habituais, o S.I. GIDWIN poderá já ter integrada a informação dos respetivos clientes, celerizando o processo.

Para os envios que recebem autorização de saída por parte da alfândega, são emitidos pré-alertas aos clientes para que se preparem para a receção da mercadoria no dia seguinte. De facto, a taxa de envios com emissão de pré-alerta é um indicador considerado essencial pela empresa. Além de permitir um estreitamento da relação com o cliente, permite também a redução de custos operacionais. Exemplo disso, é o caso de um cliente que receba o pré-alerta, mas não pretenda receber o envio. Este responderá informando que não está interessado na sua receção, permitindo que o estafeta não tenha que se deslocar a um determinado local em vão.

3.6.2 Manifesto Clean

Às 7h da manhã do dia da recepção dos envios, é impresso o Manifesto Clean que contém a informação da carga que efetivamente chegou ao nosso país. É feita uma integração dos dois manifestos para se proceder à preparação de desalfandegamento dos novos registos, utilizando a mesma linha de raciocínio do procedimento da véspera.

Caso se detetem discrepâncias ao nível do peso, valor declarado, número de volumes, ou na ausência de algum documento, é dada a incidência “Hold” no S.I. GIDWIW, e o envio fica retido. Nos restantes, é dada a autorização para libertar o envio. Aumentar a taxa de envios libertos às 7h da manhã é um dos objetivos principais exigidos ao departamento Aduaneira.

A operação no dia de chegada dos envios pode então ser descrita desta forma:

- Mal os aviões chegam e são feitas as descargas e *sorting* das cargas (comunitária ou não-comunitária), é executado o *scanning* dos códigos de barras que identificam os volumes e a separação dos envios libertos dos envios retidos;

A aplicação de *scans* é fundamental, pois é a única forma dos clientes poderem localizar e controlar o estado dos seus envios. Uma aplicação incorrecta ou a ausência de *scans* traduzem-se num falha de serviço FedEx, tornando, assim, a eliminação deste tipo de erros essencial para a redução de custos.

- os envios que não reúnam as condições necessárias para seguirem para distribuição ou que necessitem de verificação física, ficam retidos em Depósito Temporário (DT), mas já nas instalações da Rangel Expresso, onde se encontra a trabalhar, a *full-time*, um técnico da Alfândega responsável por efetuar as inspeções físicas necessárias;

De referir que o número de envios retidos em DT é um dos indicadores mais importantes na avaliação do desempenho do departamento Aduaneiro. É objectivo da empresa que este valor seja o menor possível, de maneira a desimpedir espaço em armazém e a poder faturar os respetivos envios à FedEx. Caso os envios não tenham um desfecho final, não podem ser facturados.

- durante a tarde é tratada a documentação relativa aos envios que entretanto reuniram as condições de desalfandegamento, mas que não estavam libertos aquando da saída dos estafetas para distribuição. Estes envios designam-se por “envios libertos EOBD”, e é objetivo da área Aduaneira que este valor seja o mais elevado possível relativamente ao número de envios que chegou no próprio dia;
- entretanto, é feita a monitorização dos envios que ficaram retidos em *Cage* (por falta de fatura, ausência de contacto do cliente, recusa de pagamento, ou deteção de alguma restrição).

O departamento Aduaneiro tem como grande objetivo libertar o mais rapidamente os envios de importação, estabelecendo previamente o contacto com os cliente, por forma a reunir todos as condições necessárias para o desalfandegamento e de maneira a tornar o processo o mais célere possível. Deste modo, consegue-se que os envios entrem em distribuição no próprio dia em que chegam e reduz-se ao máximo o número máximo de envios retidos em *Cage*.

4 Aplicação da metodologia Balanced Scorecard ao departamento Aduaneiro

Após a análise de todos os problemas e metas com que se depara o departamento Aduaneiro, procedeu-se a uma revisão detalhada do Mapa Estratégico, definido em 2010, para verificar de que forma este diverge dos problemas atuais. Posteriormente, foram redefinidos novos objetivos e relações causa-efeito entre si. Para cada novo objetivo foram determinados os respetivos indicadores-chave de performance que servem para os mensurar; para os restantes, foi feito um levantamento exaustivo de todos os indicadores-chave que os mediam para verificar o seu estado atual, isto é, se continuam a ser medidos ou não, ou se simplesmente os seus *owners* deixaram de os disponibilizar.

Posto isto, apresenta-se neste capítulo o novo Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro, a definição dos seus objetivos e dos respetivos KPIs. Estando definidos todos os objetivos e indicadores, ficam reunidas todas as condições para a elaboração do Balanced Scorecard que substituirá o anterior (Anexo C) e que será apresentado na secção 4.2.

4.1 Mapa Estratégico

Apesar de não ser um tema novo no seio da organização, o Mapa Estratégico nunca foi uma ferramenta verdadeiramente útil para a direção para a implementação das suas estratégias. Não obstante, visa-se contrariar essa tendência concebendo um Mapa Estratégico (Figura 5) com objetivos credíveis, específicos e mensuráveis. Para tal efeito, e como “mandam os livros”, o departamento de Planeamento de Engenharia, juntamente com o diretor da área Aduaneira, empenharam-se para desenvolver um novo que refletisse as necessidades atuais de cada área abrangida no âmbito do projecto.

4.1.1 Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro

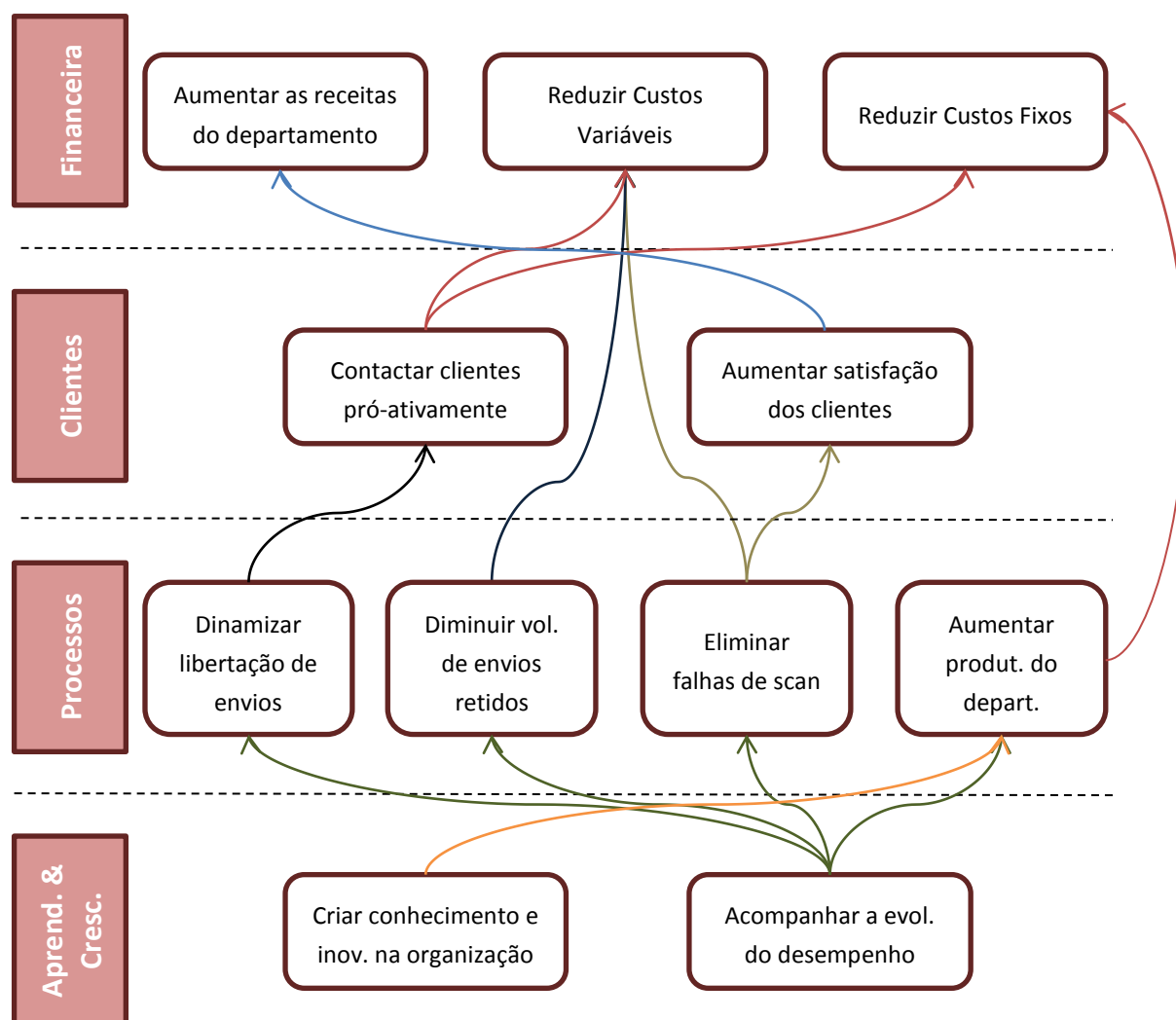


Figura 5 - Mapa Estratégico do Departamento Aduaneiro para 2013

Para cada perspectiva do Mapa Estratégico da área Aduaneira são, em seguida, explicados os objectivos definidos, a forma como se relacionam entre si, bem como os respetivos KPIs que medem a sua eficácia.

• Objetivos da Perspetiva Financeira

Aumentar as Receitas do Departamento – quando os clientes optam pelos serviços de despacho da Rangel Expresso, o valor pago inclui, além dos direitos a pagar à Alfandega Portuguesa, os honorários pelo serviço prestado pelo Departamento Aduaneiro. Este valor adicional consiste na receita gerada pelo Departamento e é de todo o interesse da empresa maximizá-lo, sendo para tal determinante a qualidade do serviço prestado por esta área.

Indicadores:

○ Receita por High Value

sendo um dos indicadores providenciados pelo Departamento do Controlo de Gestão, o cálculo deste indicador é feito através da razão do total de receitas do departamento pelo total de volumes HV⁶ desalfandegados.

$$Receitas\ por\ HV\ (€) = \frac{Total\ de\ receitas\ do\ departamento}{Total\ de\ Volumes\ HV}$$

Reduzir Custos Variáveis do departamento – A título geral, um dos objetivos em foco para o ano de 2013, para as empresas do grupo Rangel, passa por melhorar toda a estrutura de custos. O departamento Aduaneiro não é exceção. Para tal, visa-se reduzir ao máximo os custos variáveis do departamento, dos quais fazem parte o montante cobrado pela FedEx relativo à aplicação deficiente de *scans* procedidos pelo departamento Aduaneiro, o valor de indemnizações pagas por reclamações indexadas ao mesmo e, ainda, o montante pago à Alfandega no caso de se verificarem contra-ordenações nos processos de despacho.

Indicadores:

○ Custos Variáveis por High Value

não existe um *goal* definido para este indicador, sendo que atualmente a direção apenas pretende que este seja o mais baixo possível. Contudo, a longo prazo pretende-se eliminar de vez todo este tipo de penalizações. O indicador é calculado da seguinte maneira:

$$CV\ por\ HV(€) = \frac{Pen.FedEx\ (€) + Reclam.\ ADU\ (€) + Contra-ordenações\ (€)}{Total\ de\ Volumes\ HV(\#)}$$

Reduzir Custos Fixos do departamento – Tal como foi mencionado anteriormente, o esforço de diminuição das despesas é comum e não se cinge apenas aos custos associados com o serviço prestado, mas também com todas as outras despesas fixas das quais fazem parte os salários dos colaboradores e os bens consumíveis.

Indicadores:

○ Custos Fixos por High Value

anualmente, a área de Controlo de Gestão produz um *Business Plan* no qual é efetuada uma previsão do total dos Custos Fixos do Departamento. Desta forma, o valor estimado constitui o *goal* para este indicador. Este, por sua vez, é calculado da seguinte forma:

$$CF\ por\ HV(€) = \frac{Salários\ (€) + Bens\ Consumíveis\ (€)}{Total\ de\ Volumes\ HV(€)}$$

⁶ Carga sujeita a despesas alfandegárias

• **Objetivos da Perspetiva dos Clientes**

Contactar os clientes pró-ativamente - este objectivo é tão importante para o Cliente como para a própria empresa. A emissão de pré-alertas aos clientes (por e-mail ou SMS), avisando que estes vão receber um envio, permite ao Cliente preparar o pagamento por antecipação (ou avisar que não estará disponível). Consequentemente, o processo torna-se mais célere evitando-se deslocações desnecessárias ao cliente, o que se traduz num ganho de produtividade das operações e na redução dos custos fixos e variáveis do departamento.

Indicadores:

○ **Taxa de pré-alerta dia**

hipoteticamente, todos os clientes são avisados da chegada da sua encomenda e dos custos alfandegários associados, tendo liberdade para recusar ou adiar a entrega. Apesar de os pré-alertas nem sempre serem transmitidos, trata-se de um objectivo da empresa e constitui uma mais-valia para o cliente. Este indicador consiste na percentagem de faturas com cobrança que tiveram pré-alerta para o cliente antecipadamente, via e-mail ou SMS. Os *goals* para as plataformas do Porto e de Lisboa são, respetivamente, 72% e 70%.

$$\text{Taxa de Pré-alerta dia (\%)} = \frac{\text{Nº Pré-alertas emitidos (\#)}}{\text{Total Faturas COD (\#)}}$$

Aumentar a satisfação dos clientes – trata-se de um objectivo comum a todos os departamentos, sendo um dos principais objectivos da empresa e do próprio grupo Rangel. No que diz respeito ao departamento Aduaneiro, este objectivo é conseguido através de uma dinâmica eficiente dos processos de libertação dos envios e da qualidade do serviço prestado pelos seus colaboradores. Aumentando o grau de satisfação dos clientes, a probabilidade destes optarem mais vezes pelo despacho dos seus envios através da Rangel Expresso é exponenciada, evitando, assim, a procura de outro despachante no mercado. Logo, é conseguido um aumento das receitas do Departamento.

Indicadores:

○ **Número de Reclamações dirigidas ao Departamento Aduaneiro**

estas reclamações são inicialmente recebidas pelo Departamento do Serviço de Clientes e, tendo a sua origem sido da responsabilidade da área Aduaneira, o montante pago em indemnizações será imputado aos seus Custos Variáveis. Visto que estas reclamações se refletem ao nível da satisfação do cliente e, posteriormente, ao nível das receitas e da estrutura de custos, definiu-se um máximo de 5 reclamações por semana, como o *goal* para este indicador. Naturalmente antes de serem imputadas ao departamento estas deverão ser validadas pela secção da gestão de reclamações⁷.

⁷ Secção que incorpora o departamento do Serviço de Clientes

○ **Customer Satisfaction Index (CSI)**

é elaborado pelo Departamento de Qualidade, no final de cada ano, um inquérito aos clientes da Rangel Expresso de modo a avaliar o seu nível de satisfação pelos Serviços Prestados pela Organização. Como se pode observar no Anexo E, neste estudo são avaliados o Atendimento e Informação, Prestação do Serviço, Marketing & Imagem e Avaliação Global dos Serviços. Posto isto, analisaram-se os parâmetros com influência directa da área Aduaneira, para chegar a um indicador que avalie o índice de satisfação dos clientes em relação a este Departamento. De forma a introduzir o CSI no BSC, consideraram-se as seguintes dimensões:

- “Rapidez no despacho das encomendas na Alfândega”;
- “Rapidez e rigor na documentação emitida”;
- “Aparência/aspecto profissional dos documentos”, que constitui a capacidade do cliente entender e localizar a informação relevante da documentação.

O cálculo do CSI da Aduaneira é feito através da média da classificação destes 3 parâmetros. Uma vez que o inquérito é anual, este indicador apenas será atualizado uma vez por ano.

• **Objetivos da Perspetiva dos Processos**

Dinamizar a libertação de envios - trata-se de um dos principais objectivos do departamento Aduaneiro. Quanto mais rápido for este processo, mais cedo os envios podem sair para distribuição com os estafetas e entregues aos clientes. Deste modo, os envios não chegam a ficar retidos em DT, desimpedindo espaço no armazém e são imediatamente facturados à FedEx. A dinamização da libertação de envios influencia diretamente o contacto pró-ativo que se pretende estabelecer com os clientes.

Indicadores:

○ **Taxa de Libertos às 7h**

este indicador constitui a percentagem do total de envios que são libertos por antecipação às 7 horas da manhã do seu dia de chegada. O *goal* definido é revisto todos os trimestres, sendo que para o Porto corresponde a 55% da totalidade de envios chegados no próprio dia, enquanto que em Lisboa o *goal* se fixou nos 37%.

$$\text{Taxa de Libertos 7 am (\%)} = \frac{\text{Total de envios libertos 7 am (\#)}}{\text{Total Envios Chegados no dia (\#)}}$$

○ **Taxa de libertos para distribuição à 1ª hora**

idealmente, todos os envios libertos à 1ª hora do dia saíam para distribuição. Não obstante, é comum a verificação de algumas irregularidades ao nível dos processos de despachos, como por exemplo a ausência de factura do bem declarado, que obrigam a que o envio tenha de ficar retido na estação. Os *goals* definidos são de 70% e 90%, respetivamente, para o Porto e Lisboa. O seu valor é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Libertos dist. 1ª hora (\%)} = \frac{\text{Total de envios que seguem para dist. (\#)}}{\text{Total envios ehegados no dia (\#)}}$$

- **Taxa de Libertos EOB**

Consiste na percentagem do Total de Envios que é liberto durante a tarde. Estes envios apenas seguem para distribuição no dia seguinte. Para o Porto, pretende-se que esta taxa seja de pelo menos 85%, enquanto que em Lisboa o *goal* corresponde a 70%.

$$\text{Taxa de Libertos EOB(\%)} = \frac{\text{Total de envios Libertos EOB(\#)}}{\text{Total envios chegados no dia (\#)}}$$

Diminuir volume de envios retidos - de forma análoga ao que se passa com a libertação dos envios que chegam, quanto mais rapidamente os envios saírem do DT (*Cage*), e forem entregues aos clientes, mais depressa são faturados à FedEx.

Para dinamizar este processo, é necessária uma grande interação com o departamento do Serviço de Clientes, por forma a obter os documentos e dados necessários para retirar os envios do *Cage*.

A concretização deste objetivo visa reduzir os Custos Variáveis do departamento.

Indicadores:

- **Cage**

Consiste no número de envios retidos em depósito temporário (*Cage*) ao final do dia, pretendendo-se que este seja o menor possível no final da semana. Numa ótica mensal, analisa-se a média do valor de *Cage* das sextas-feiras. Interessa reduzir ao máximo o *Cage*, para libertar espaço em armazém, e para poder facturar os envios à FedEx. Por ser o acumulado de envios retidos, independentemente do tempo de permanência em Depósito Temporário, definiu-se como *goal* um valor numérico, ao invés de um percentual, sendo que para a plataforma do Porto o *goal* fixou-se num máximo de 48 envios, enquanto que em Lisboa o *goal* definido foi de 60 envios.

- **Cage + 5 dias**

de forma análoga ao número de envios em *Cage*, este indicador contabiliza o total de envios em *cage* há mais de 5 dias no final da semana, ou seja, envios em *cage* há mais de uma semana, sendo a média mensal o correspondente à media das sextas-feiras. Da mesma forma, considerou-se um *goal* numérico, sendo que para o Porto é considerado um máximo de 20 envios em *Cage*, e em Lisboa, 25.

Eliminar Falhas de Scan – A aplicação de *scans* é fundamental, pois é a única forma dos clientes poderem localizar e controlar o estado dos seus envios. Uma aplicação incorrecta ou a ausência de *scans* traduzem-se num falha de serviço FedEx, tornando assim a eliminação deste tipo de erros essencial para a redução de Custos Variáveis.

A inclusão deste objectivo no BSC tem o objectivo de sensibilizar os colaboradores para a eliminação deste tipo de falhas e, desta forma, estar ao nível dos patamares de qualidade exigidos pela FedEx.

Indicadores:

○ **Incorrect Scanning Scenario**

Todos os meses a FedEx envia o relatório de Falhas de Serviço, com a lista de todas as irregularidades detectadas pela FedEx. Assim, todas os casos em que se tenha verificado ausência de informação, devido a um serviço deficiente do departamento Aduaneiro na aplicação dos scans (engano, esquecimento, etc.) resultarão no valor a pagar à FedEx, associado ao departamento.

Tal como o indicador referente à redução dos Custos Variáveis, não existe ainda um *goal* definido como aceitável para este indicador, sendo que, a longo prazo, se pretende eliminar de vez este tipo de erros.

Aumentar a produtividade do departamento – É sem dúvida um dos objetivos mais importantes, não só para o departamento, como para toda a empresa. Dado o contexto atual e para evitar que se procedam a reestruturações ao nível dos colaboradores, é essencial que todos os departamentos sejam mais produtivos no ano de 2013. Assim, pretende-se que o número de processos de despacho encerrados seja o mais elevado possível, por forma a reduzir os Custos Fixos por HV.

Indicadores:

○ **Taxa de Produtividade ADU:**

Dada a diversidade de tarefas dos colaboradores da área aduaneira e para estimular o trabalho em equipa, este indicador medirá a produtividade coletiva, e não individual. Deste modo, ao final de cada sexta-feira serão contabilizados o número de processos de despacho que foram encerrados, pelo total de horas de trabalho dos colaboradores. O resultado deste indicador consistirá, sempre, na média das sextas-feiras que preencheram o mês, até então. Se por exemplo se estiver na terceira semana, o resultado deste indicador será a média das duas semanas já ocorridas; caso já se esteja na quarta, a média corresponderá às três anteriores. O procedimento será idêntico até se fechar o mês em questão.

$$\text{Taxa Produtividade ADU(\%)} = \frac{\text{Total de processos de despacho encerrados(\#)}}{\text{Nº de colab.(\#)} * \text{Horas de trab. por colab. (\#)}}$$

• **Objetivos da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Criar conhecimento e inovação na organização - A formação contínua é essencial não só para o desenvolvimento dos colaboradores, como também para os seus níveis de motivação. Com as regras do negócio em constante mudança, é necessário que toda a empresa acompanhe a actualidade, para estar à altura de competir no mercado. Na área Aduaneira, esse objectivo é ainda mais relevante, dados os conhecimentos técnicos necessários para o exercício das funções, nomeadamente devido às alterações ao nível de legislação relacionadas com a Alfândega Portuguesa, que requerem constante actualização das normas em vigor.

A persecução deste objetivo visa melhorar a taxa de produtividade dos colaboradores.

Indicadores:

○ **Número de horas de formação:**

trata-se da forma mais simples e directa de quantificar o objectivo de Desenvolver as Pessoas, partilhando conhecimento e experiência. Os dados para este indicador são fornecidos pela área de Recursos Humanos, sendo o *goal* a atingir as 35 horas de formação anuais por colaborador, definidas no Artigo 131º nº 2 do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro).

Acompanhar a evolução do desempenho - tanto por força da filosofia da FedEx, como da própria Rangel Expresso, o grau de exigência é cada vez maior, pelo que é imperativo que a empresa se adapte e consiga responder aos objectivos mais apertados. Efectuar um acompanhamento consistente e sistemático da evolução do desempenho de cada departamento é essencial para poder não só agir e tomar ações correctivas, como também definir estratégias para que se possam implementar ações preventivas. Para tal, o departamento decidiu para este ano de 2013 re-implementar o sistema de *Conference Calls*⁸ semanais com os supervisores das duas plataformas e um dos elementos do departamento de P&E. Nestas reuniões, serão revistos os planos de ação da semana anterior e em que estado se encontram – não iniciado, a decorrer, ou encerrado, e serão discutidos os planos de ação para a semana em vigor. As *Conference Calls* já tinham sido implementadas no passado, porém a pouca assiduidade dos responsáveis dos vários departamentos fizeram com que não se tenha dado seguimento às mesmas.

O objetivo de se realizar um acompanhamento da evolução do desempenho de forma sistemática e consistente visa impulsionar o desempenho de todos os objetivos da perspectiva dos Processos.

Indicador:

○ **Taxa de Planos de Ação Implementados**

A inclusão deste indicador tem como objetivo incentivar o Supervisor do departamento a elaborar e implementar (de forma consistente e sistemática) planos de acção semanais para os indicadores que estiverem a desviar do objectivo, de acordo com o solicitado pelo departamento de P&E. Ao se proceder ao *follow up* de planos de ação nas *Conferences Calls*, será possível contabilizar as ações que foram efetivamente tomadas, ficando, dessa forma, registadas pelo colaborador do departamento de P&E.

Para concretizar este objectivo, definiu-se um *goal* de 100% para este indicador, que é calculado da seguinte forma:

$$\text{Taxa Planos de Ação Implem. (\%)} = \frac{\text{Nº de planos de ação implem. (\#)}}{\text{Total de planos de ação pedidos (\#)}}$$

⁸ Dada a impossibilidade de o supervisor do departamento de Lisboa se deslocar ao Norte, para se reunir, semanalmente, com o supervisor do Porto e com o elemento do departamento de P&E, esta reunião é feita por via telefónica, designando-se deste modo “*Conference Call*”

○ **Taxa de assiduidade nas *Conference Calls***

Com a inclusão deste indicador espera-se solidificar a implementação das reuniões *Conference Calls*, para que não voltem a ficar em *stand-by* devido à pouca disponibilidade dos supervisores. Deste modo, visa-se obrigar a que estes não faltem, ou então se façam representar por algum colaborador.

$$\text{Taxa de Assiduidade às CC (\%)} = \frac{\text{Nº de faltas do departamento (\#)}}{\text{Total de Conferences Call (\#)}}$$

4.2 Balanceamento dos Indicadores

Estando definidos os objetivos para cada perspetiva e os respetivos indicadores, ficam reunidas todas as condições para a conceção do Balanced Scorecard do departamento Aduaneiro. Na Figura 6, encontra-se representado um exemplo da estrutura do BSC, com oito colunas: marcadores de cor, objectivo e indicador, resultado, *target* do indicador, desvio face ao *target*, peso do indicador, pontuação obtida, e pontuação global da perspetiva.

Para se poder determinar a *performance* dos departamentos em cada perspetiva do BSC, desenvolveu-se um sistema de balanceamento dos indicadores no presente projeto. Conforme referido na secção 3.3, a incorporação deste sistema foi sugerida pela atual direção, sendo que o seu desenvolvimento segue os mesmos princípios de funcionamento do sistema criado no BSC anterior (Anexo C). Assim, definiu-se que o BSC tem um total de 40 pontos possíveis, distribuídos equitativamente pelas 4 perspetivas (10 pontos disponíveis para cada perspetiva). Ou seja, a cada perspetiva corresponde um peso de 10 pontos em 40 possíveis no BSC. Os 10 pontos de cada perspetiva são distribuídos de forma idêntica pelo número de indicadores respectivo.

Perspetiva de Processos							
		Atual	Goal	Desvio	Peso	Pontos	Global
Dinamizar o processo de libertação de envios							
●	Libertos 7 AM	58%	55%	5%	1,43	1,43	2,86
●	Libertos para dist. 1ª hora	79%	70%	12%	1,43	1,43	
●	Libertos EOBD	77%	85%	-9%	1,43	0	
Diminuir o volume de envios retidos							
●	Cage	70	48	-46%	1,43	0	0
●	Cage + 5 dias	29	20	-43%	1,43	0	
Eliminar falhas de scan							
●	Incorrect scan ADU		N/D	N/D	1,43	1,43	1,43
Aumentar Produtividade do departamento							
●	Taxa de Produtividade ADU	91%	90%	1%	1,43	1,43	1,43
							6

Figura 6 - Exemplo do BSC do departamento Aduaneiro (perspetiva dos Processos)

No exemplo da Figura 6, a perspetiva dos Processos é composta por sete indicadores, sendo, por isso, atribuído a cada indicador um peso de $10/7=1,43$ pontos disponíveis. Para um indicador pontuar, o seu desvio face ao *goal* (isto é, a diferença entre o resultado obtido e o goal definido para o indicador) tem de ser positivo, e nesse caso a sua pontuação é igual ao peso que lhe foi atribuído. A pontuação global obtida por cada perspetiva é a soma das pontuações dos indicadores, podendo variar entre 0 e 10. A pontuação total do departamento corresponde ao valor do seu desempenho e será a soma de todas as pontuações globais.

5 Aplicação Balanced Scorecard

Nesta secção, será apresentada a aplicação desenvolvida em Microsoft Excel que serve de suporte ao sistema de Balanced Scorecard da área Aduaneira.

O protótipo foi criado com o intuito de ser utilizado pelo Diretor e Supervisores do Departamento Aduaneiro, com o propósito de centralizar toda a informação numa única plataforma permitindo ao utilizador, com base na avaliação da *performance* subjacente e dependendo do nível de acesso a que lhe está associado, definir e monitorizar iniciativas táticas, proceder a mudanças no Mapa Estratégico e analisar, numa perspetiva mensal e semanal, os resultados dos indicadores-chave escolhidos. Adicionalmente, criou-se um sistema de preenchimento de planos de ação e de exportação de *Reports* automáticos.

5.1 Automatização da Base de Dados e *Performance* do BSC

Ao delinear a arquitetura da aplicação a desenvolver, um dos aspetos que foi tido em consideração foi a *performance* do sistema. De facto, a criação de uma estética agradável ao utilizador e a disponibilização da informação graficamente poderia traduzir-se no risco do ficheiro ficar demasiado pesado. Assim sendo, optou-se por não alimentar a aplicação com quaisquer dados, sendo apenas um sistema de *Queries* que, a partir de um ficheiro de Base de Dados, providencia a visualização gráfica e numérica que o utilizador pretende.

O funcionamento do sistema de *Queries* implementado pode ser exemplificado a partir da Figura 7, onde os valores circunscritos a roxo e a vermelho, correspondem, respetivamente, aos resultados dos indicadores “Libertos 7 am” e “Libertos EOBD (*End Of Business Day*)”, no BSC e na BD.

Perspetiva de Processos				
		Atual	Target	Desvio
Dinamizar o processo de libertação de envios				
●	Libertos 7 AM	58%	55%	5%
●	Libertos para distr. 1ª hora	79%	70%	12%
●	Libertos EOBD	77%	85%	-9%

Indicador	Tipo	Jul-12	Ago-12	Set-12	Out-12	Nov-12	Dez-12
Total Envios	#	1671	1480	1536	1987	1800	1954
Libertos 7 AM	#	916	797	852	1063	1043	1194
Libertos 7 AM	%	55%	54%	55%	53%	58%	61%
GoalLibertos 7 AM	%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Libertos P/ distr. 1ª hora	#	750	637	694	660	819	972
Libertos P/ distr. 1ª hora	%	82%	80%	81%	62%	79%	81%
GoalLibertos P/ distr. 1ª hora	%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Verificações físicas	#	161	157	156	184	173	173
Verificações físicas	%	10%	11%	10%	9%	10%	9%
Libertos durante Dia	#	373	336	285	395	348	350
Rel EOBD	#	1289	1133	1137	1458	1391	1544
Rel EOBD	%	77%	77%	74%	73%	77%	79%

Figura 7 - Exemplo de Query executada entre a Aplicação e a BD

Uma das características mais vantajosas para a concepção de Balanced Scorecards e Dashboards é a capacidade de manipular Bases de Dados que mudam de tamanho ou de posição (Ron Person, 2009). Sendo assim, a primeira etapa do desenvolvimento da ferramenta BSC consistiu num trabalho de base efetuado no ficheiro escolhido para servir de BD (KPI Dashboard) que envolveu, além da inserção dos novos indicadores, a dinamização de todas as tabelas. Pretende-se que, ao serem integrados novos resultados, o *range*⁹ de todas as tabelas e gráficos se adapte automaticamente, evitando que algum colaborador o tenha que fazer de forma manual, num processo que pode ser bastante moroso. Desta forma, permitiu-se que os dados enviados pelos diversos Departamentos sejam integrados instantaneamente, assegurando ao mesmo tempo que a execução das *Queries* não seja afetada por alterações do tamanho e/ou posição da base de dados.

Posto isto, é ultrapassado um dos problemas identificados no anterior modelo de apoio à avaliação do desempenho, pois além de se garantir uma *performance* adequada da aplicação BSC, reduz-se ao mínimo a manutenção da BD, permitindo ao conjunto “BD + Aplicação” trabalhar em “piloto automático”.

5.2 Funcionamento da Aplicação BSC FedEx Rangel

Definida a arquitetura do sistema e procedida a dinamização da base de dados, a segunda etapa do desenvolvimento da aplicação teve como objetivo responder às necessidades da organização e decisões da direção.

Ao longo dos próximos pontos desta secção será feita uma descrição detalhada da aplicação desenvolvida, numa ordem que respeita a lógica de navegação do utilizador comum e ressaltando todas as capacidades inerentes ao seu funcionamento que visam ser uma mais-valia na óptica da empresa, dados os problemas enunciados no capítulo 3.

5.2.1 Início da Aplicação e Sistema de Autenticação

Um dos aspetos críticos com a implementação do Balanced Scorecard é o da segurança que lhe está confinada. De facto, a inexistência de um sistema de autenticação que limite o acesso ao BSC e a falta de proteção do seu conteúdo, poderia pôr em causa a credibilidade da aplicação, já que não seria assegurada a integridade dos dados disponibilizados.

Para que tal não aconteça, desenvolveu-se uma interface de *login* para que seja concedido acesso limitado aos colaboradores consoante o seu nível hierárquico na Empresa. De igual modo, assegurou-se que todas as folhas e o acesso ao código Visual Basic estejam devidamente protegidos para não pôr em causa o bom funcionamento da ferramenta.

Assim sendo, ao ser iniciada a aplicação é disponibilizado no ecrã do utilizador o menu principal (Figura 8). Embora, numa primeira fase deste projeto apenas esteja a funcionar o BSC do Departamento Aduaneiro, este menu já foi desenvolvido com vista à integração futura dos restantes Departamentos, estando por isso disponíveis os botões de acesso para os respetivos BSCs, separados pelo tipo de atividade – doméstica (Rangel) ou internacional (FedEx).

⁹ Extensão dos dados



Figura 8 - Menu principal da Aplicação “Balanced Scorecard FedEx Rangel”

Para aceder ao BSC do Departamento Aduaneiro, o utilizador deverá pressionar o respetivo botão, fazendo aparecer, no seu visor, uma interface de *login* (Figura 9). Esta interface consiste num sistema de autenticação composto pelos campos “username” e “password”, que correspondem, respetivamente, ao e-mail do utilizador e à senha de acesso que lhe foi atribuída pelo Departamento de P&E. O preenchimento destes campos permitirão o acesso às restantes funcionalidades da Aplicação.

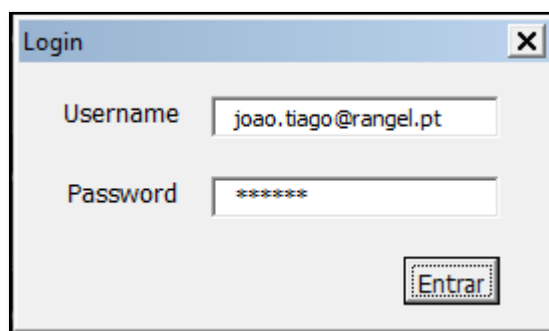


Figura 9 – Interface de *login*

5.2.2 Entrada no BSC FedEx Rangel

Como a funcionalidade “Balanced Scorecard” constitui o tema central da ferramenta criada, por *default*, depois de realizada a autenticação por parte do utilizador, este será redirecionado para a página KPIs (Figura 11)¹⁰ onde é realizado o balanceamento dos indicadores, conforme explicado na secção 4.2.

¹⁰ A página KPI's pode ser vista integralmente, no Anexo F

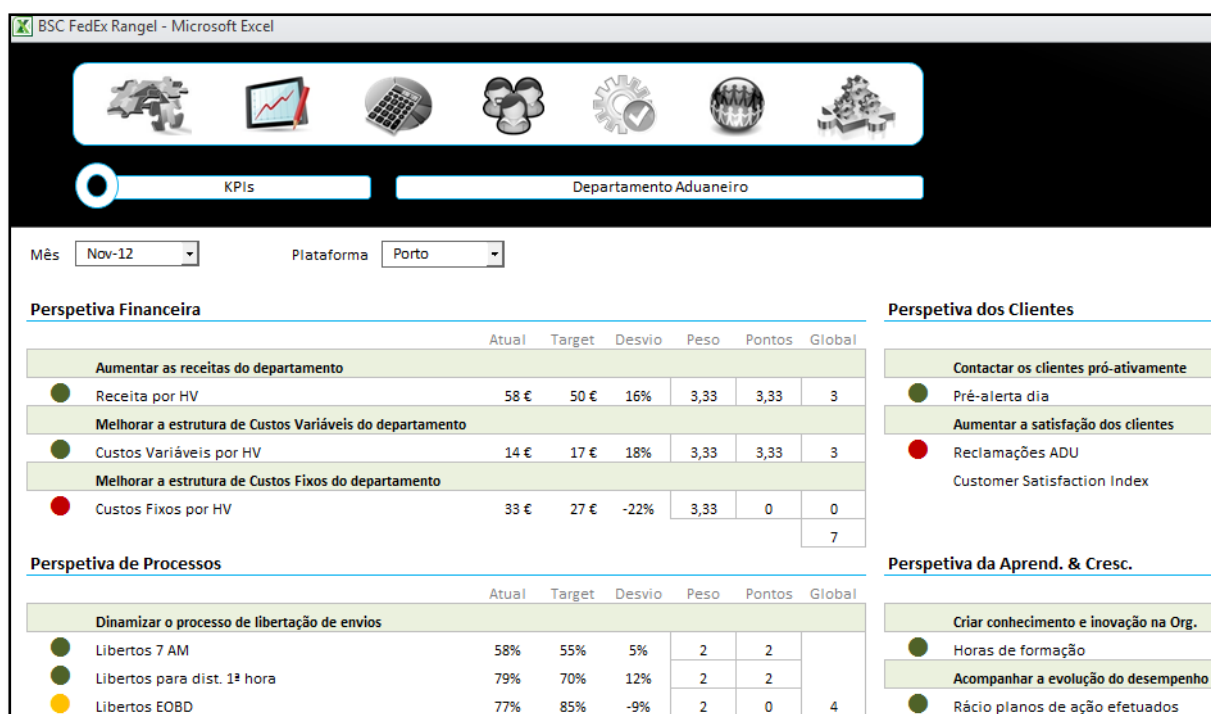


Figura 10 – Página KPIs

Ao aceder a esta página, o utilizador poderá escolher o mês e a plataforma para a qual pretende analisar, numericamente, o desempenho das perspetivas BSC do Departamento Aduaneiro. Para facultar uma melhor interpretação dos resultados, utilizaram-se marcadores de cor, consoante os valores do desvio face ao *goal*, como pode ser visível na Figura 11. Na tabela 2, estão definidas as cores dos marcadores correspondentes a intervalos de valores do desvio estipulados:

Tabela 2 - Cores dos marcadores consoante o valor de Desvio

Cor	Intervalo do desvio
●	Desvio $\geq 0\%$
●	$-10\% \leq \text{Desvio} < 0\%$
●	Desvio $< -10\%$

Assim, e como se pretende medir a eficácia dos objetivos propostos, ficou estipulado pelo Departamento de P&E que o marcador de qualquer indicador com resultado positivo, terá a cor verde, pois cumpriu efetivamente o objetivo. Da mesma forma, definiu-se que qualquer resultado com um desvio negativo acima dos 10% seja assinalado com um marcador vermelho. Para os desvios compreendidos entre 0% e os 10% negativos, estipulou-se que sejam assinalados com a cor amarela, para diferenciar os resultados que, apesar de não terem atingido a meta, mais se aproximam do *goal*.

5.2.2.1 Barra de acessos a outras funcionalidades da aplicação

Em todas as interfaces da aplicação é comum a existência de uma barra de acessos (Figura 11), onde cada icone redireciona o utilizador para outra página.

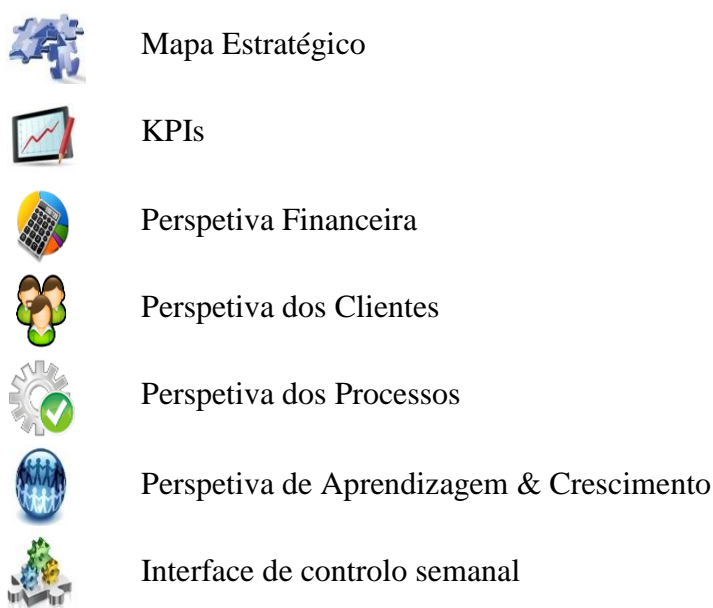


Figura 11 - Barra de acessos comum a todas interfaces

Em cada página, está devidamente assinalado o nome da interface onde o utilizador se encontra, estando o próprio icone evidenciado, a cores, face aos restantes.

Sendo assim, o utilizador poderá, ao pressionar o 1º icone, navegar para a página do Mapa Estratégico. Para analisar cada Perspetiva com mais detalhe, terá que pressionar os restantes ícones, exceptuando o último, que corresponde à interface de controlo semanal.

Em baixo, encontram-se enumeradas as ligações que correspondem a cada icone da barra de acessos.



5.2.3 Monitorização do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma ferramenta utilizada na implementação da estratégia organizacional que concede uma representação visual dos objetivos estratégicos e descreve como os ativos intangíveis poderão impulsionar melhorias no desempenho dos processos internos, criando valor para os clientes e para a empresa (Kaplan e Norton, 2008).

Embora não seja muito usual proceder-se à monitorização de Mapas Estratégicos através de Aplicações, como a desenvolvida, esta nova funcionalidade permite ao utilizador que, com um simples *snapshot*, obtenha uma visão da *performance* da estratégia do Departamento.

Sendo assim, reproduziu-se na Aplicação o esquema representativo do Mapa Estratégico do Departamento Aduaneiro (Figura 12)¹¹.

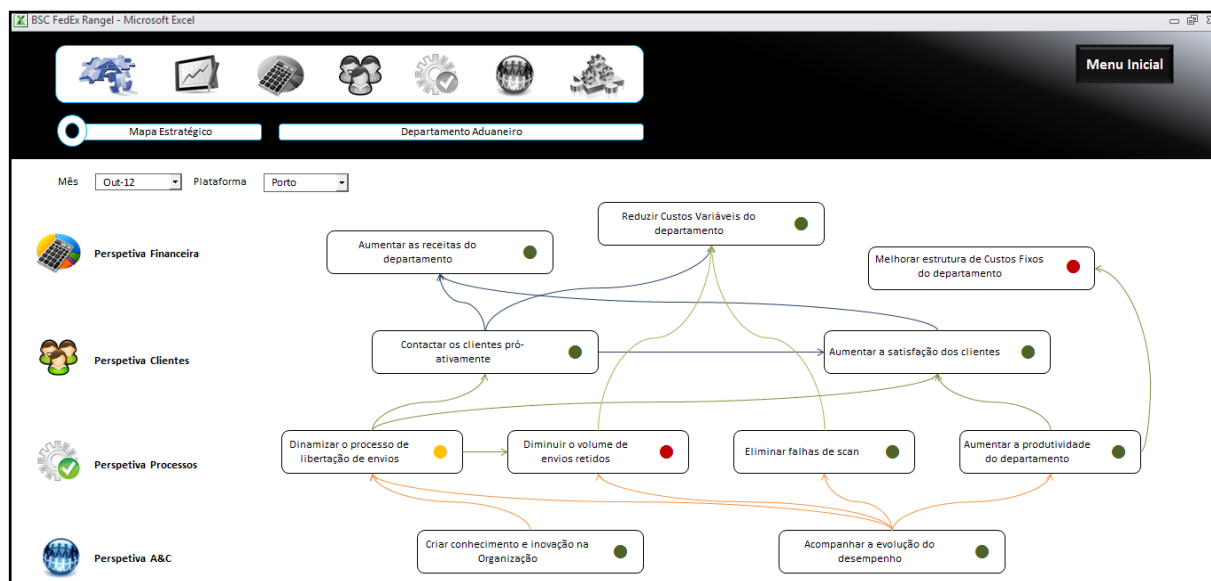


Figura 12 - Mapa Estratégico do Departamento Aduaneiro

De modo análogo à página KPIs, o utilizador pode escolher o mês e a plataforma para análise, podendo controlar mensalmente os objetivos, através da cor dos marcadores, que indicam se a média dos respetivos indicadores-chave se encontra positiva (cor verde), negativa (cor vermelha), ou próxima do ponto de “*break-even*” (cor amarela).

Esta monitorização surge também como uma mais-valia para a Direção, já que permite detetar deficiências na própria definição da estratégia. Sendo o Mapa Estratégico uma forma de a visualizar através de uma cadeia de relações causa-efeito entre os objetivos definidos, é expectável que um resultado menos bom numa das Perspetivas da base, se reflita numa das de topo. Com este sistema de marcadores implementado torna-se mais fácil verificar se essas relações causa-efeito são mesmo válidas ou se é necessário redefinir objetivos e reorganizá-los no Mapa Estratégico.

No futuro, quando se proceder ao BSC global, este sistema de marcadores, usado na monitorização de um Mapa Estratégico inter-departamental, será de valor acrescentado para a empresa. Este dará uma melhor perceção das relações causa-efeito entre os departamentos, permitindo observar de que forma a *performance* de um destes se reflete nos restantes.

5.2.4 Visualização detalhada das 4 Perspetivas do BSC

É a partir destas interfaces que se começam a misturar os conceitos Balanced Scorecard e Dashboard. Compreendida a intenção da Empresa de possuir uma ferramenta capaz de fornecer uma visão 360° do Departamento em análise, desenvolveu-se uma interface que tanto motive o utilizador a definir iniciativas táticas (no caso do Diretor), como o induza a passar rapidamente da estratégia para ação, entrando mais no foro operacional.

Uma das grandes vantagens da dinamização das tabelas, referida no ponto 5.1, é a simplificação da visualização do conteúdo que se pretende analisar. De facto, graças a esse

¹¹ A página Mapa Estratégico pode ser vista integralmente, no Anexo G

trabalho de automatização executado no ficheiro BD, torna-se agora possível, em apenas um gráfico, observar os resultados de todos os indicadores.

Assim, é facultada, ao utilizador, uma visualização fácil e imediata da informação que este pretende analisar (Figura 13), contrariando o problema identificado no anterior modelo de avaliação de desempenho, em que eram disponibilizados dezenas de gráficos numa só página, fazendo com que o utilizador tivesse que correr os *scroll bars*, de um lado para o outro, para observar toda a informação.

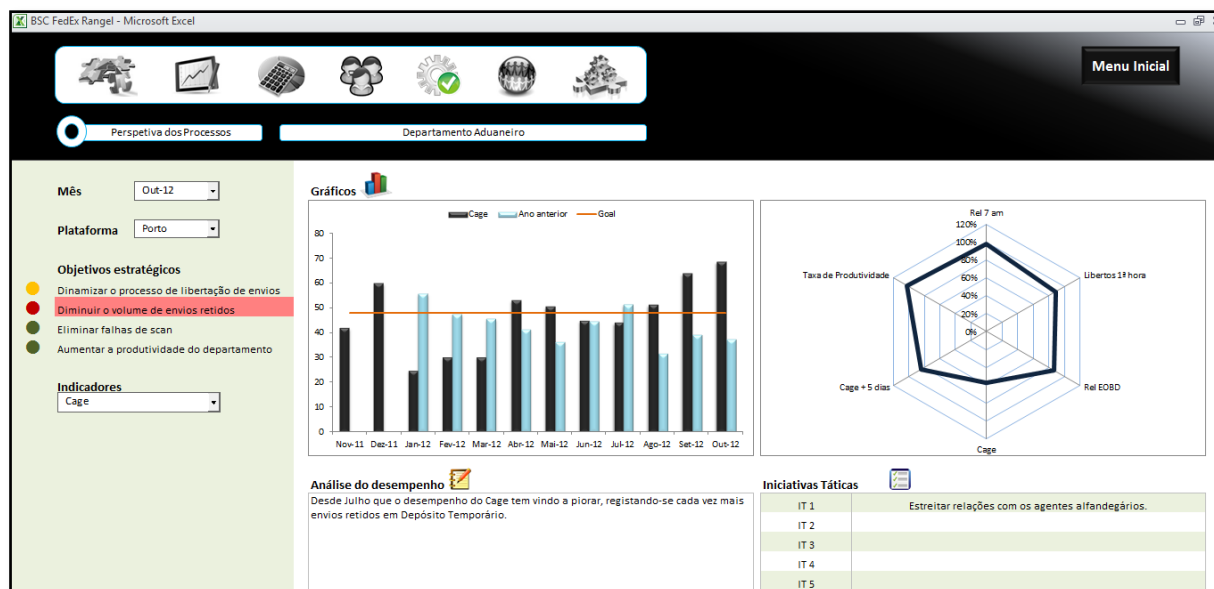


Figura 13 - Página da Perspetiva dos Processos

5.2.4.1 Escolha do indicador e disponibilização gráfica dos seus resultados

Ao entrar na página de qualquer Perspetiva (Figura 13), o utilizador poderá, através das *comboboxes* (caixas de opções) que se encontram na barra da esquerda (Figura 14), escolher a plataforma e o mês para os quais deseja proceder à análise. Para escolher o indicador, no qual incidirá a informação do gráfico da esquerda, o utilizador deverá escolher o objetivo, para depois, ao pressionar a *combobox* “Indicadores”, lhe aparecerem apenas os que lhe correspondem.

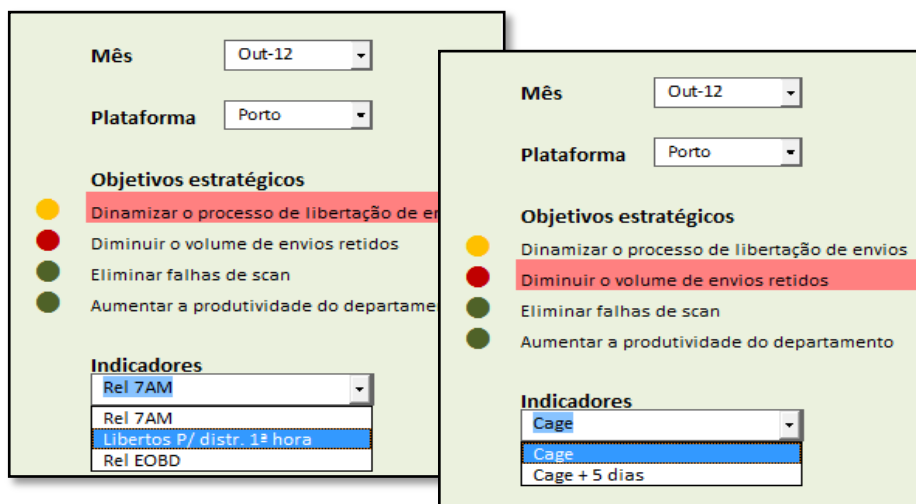


Figura 14 - Escolha do indicador para análise na respetiva *combobox*

Desta forma, no gráfico de barras (Figura 15) é possível observar os resultados dos doze meses anteriores ao mês escolhido, compará-los com os doze meses homólogos do ano anterior, e ainda, ter a percepção do *goal* definido.

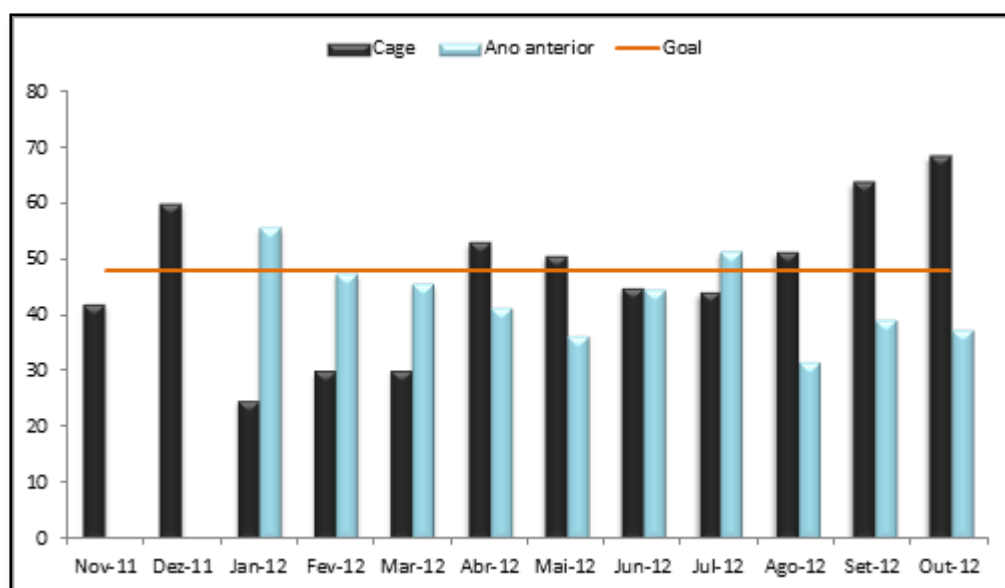


Figura 15 - Exemplo de informação gráfica dos resultados de um indicador (Cage)

5.2.4.2 Gráfico Radar

A inserção do gráfico do tipo Radar (Figura 16) foi realizada para permitir, ao utilizador, analisar e comparar, de uma forma geral, os resultados dos indicadores da respetiva Perspetiva.

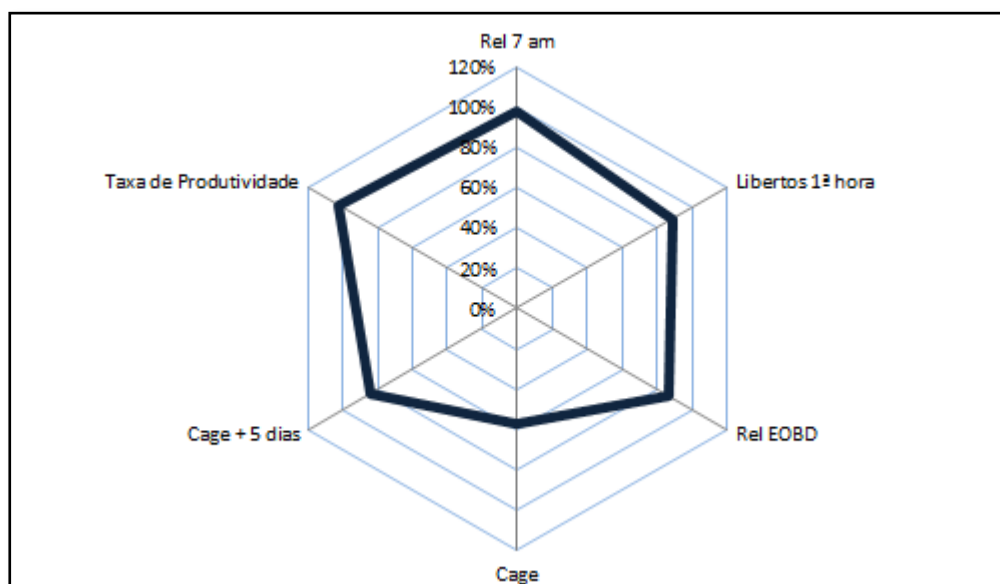


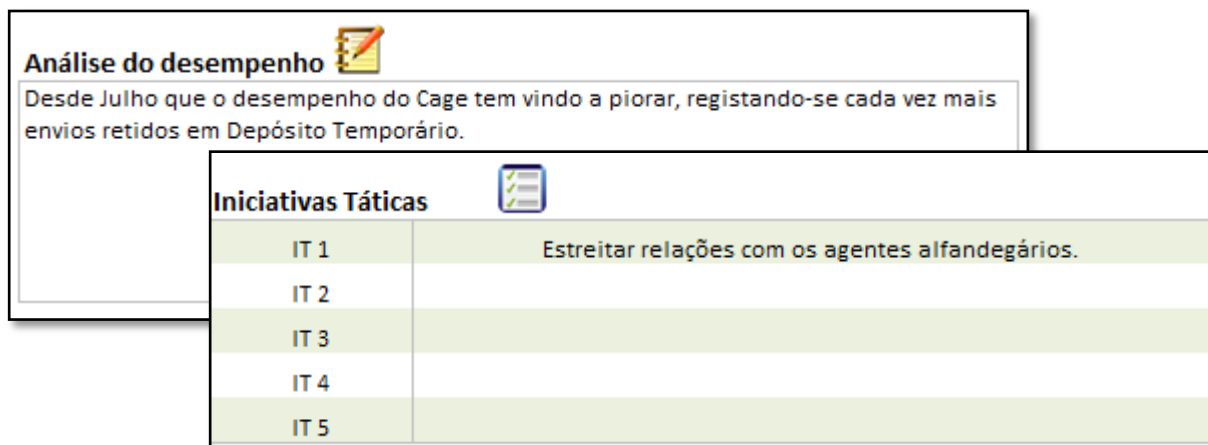
Figura 16 - Exemplo do gráfico do tipo Radar

Apesar dos indicadores medirem diferentes ocorrências, é possível verificar a existência de relações entre os mesmos. Se, por exemplo, o número de envios retidos (Cage) for muito elevado, é natural que a quantidade de envios retidos há mais de 5 dias também o seja. Com esta forma de visualização, pretende-se alertar o utilizador para indicadores que não se enquadrem no restante perfil de resultados. Deste modo, espera-se que o mesmo seja induzido

a investigar o indicador que se desvia da tendência geral, consultando e preenchendo os planos de ação que lhe correspondem.

5.2.4.3 Análise do desempenho e definição de iniciativas táticas

Nesta interface foi dada a possibilidade do utilizador preencher os campos "Análise do desempenho" e "Iniciativas Táticas" (Figura 17).



Iniciativas Táticas	
IT 1	Estreitar relações com os agentes alfandegários.
IT 2	
IT 3	
IT 4	
IT 5	

Figura 17 - Exemplo do preenchimento dos campos "Análise do desempenho" e "Iniciativas Táticas"

Neste campo poderá ser realizada uma breve análise da *performance* do seu Departamento, para o mês e plataforma em questão, dando lugar à definição de iniciativas táticas. Com a inserção destes campos pretende-se que fiquem registadas análises do desempenho e iniciativas táticas, sendo estes campos considerados como “extras”. Desta forma, quando se estiverem a efetuar consultas a meses anteriores, será poder-se-á saber quais as iniciativas que foram implementadas face ao desempenho da Perspetiva.

5.2.5 Interface de controlo semanal

A implementação dos planos de acção semanais permite não só aos supervisores tomar acções corretivas para os indicadores desviantes do objetivo, mas também motivá-los à reflexão dos resultados e consciencialização dos pontos fortes e fracos das suas áreas.

Com efeito, esta interface (Figura 18) tem como grande objetivo avaliar o desempenho semanal do Departamento e fazer o *follow up* das ações definidas anteriormente. De igual modo, face aos resultados da *performance*, poderão ser definidos os planos de ação para os indicadores que se encontrem abaixo do *goal* ou com tendência negativa.

A possibilidade de exportar Reports automáticos visa facilitar o processo de *feedback*, sendo de valor acrescido para o Departamento de P&E, já que se traduz num ganho de produtividade estimado de 2 horas semanais.

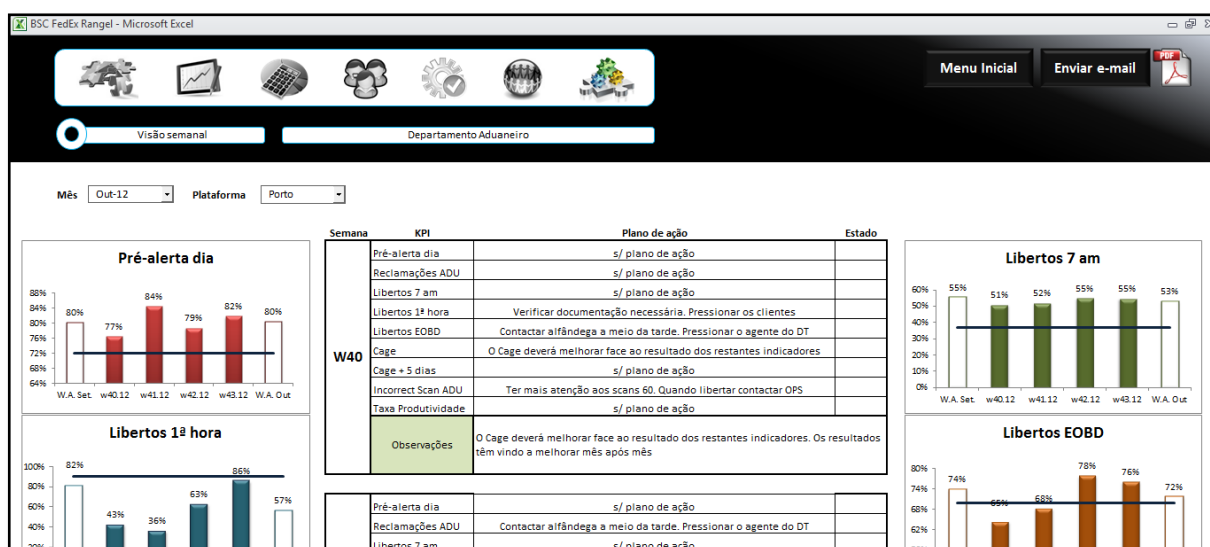


Figura 18 - Interface de controlo semanal

O utilizador poderá, ao entrar nesta página, proceder a uma análise mensal por plataforma, seguindo uma lógica comum à de toda a aplicação. No entanto, esta página diverge das restantes no sentido em que engloba todos os indicadores, já que se pretendem tomar ações do foro operacional.

Assim, os gráficos de barras disponibilizados (Figura 19) indicarão os resultados e o *goal* para todas as semanas ocorridas, do mês escolhido, tendo sido também inserida, além da média dos resultados do mês em análise, a média do mês anterior (*weekly average* - barras sem preenchimento).

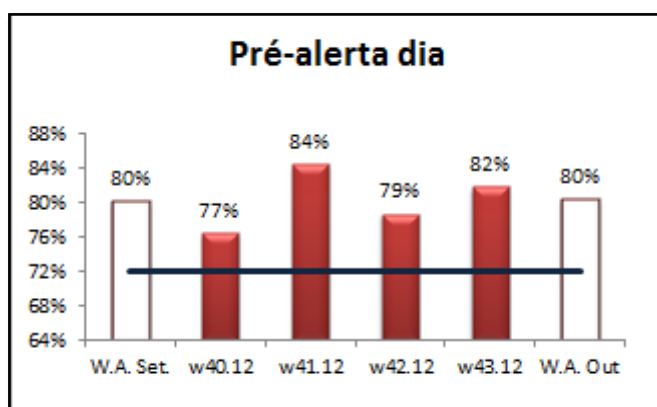


Figura 19 - Exemplo de resultados do mês de Outubro, do indicador “Pré-alerta dia”

5.2.5.1 Sistema de preenchimento de Planos de Ação

O sistema de preenchimento de planos de ação foi consertado entre os departamentos de P&E e Aduaneiro, permitindo a automatização de todo este processo com a manutenção do princípio enunciado atrás, de que esta Aplicação apenas fornecerá a informação recolhida através de *queries* específicas à BD, criada para o efeito (explicado adiante)

Desta forma, o processo que compõe este sistema, inicia-se com o envio da página de controlo semanal, para o mês onde se insere a semana a preencher. O envio desta *sheet* é realizada automaticamente, bastante para isso, que o utilizador pressione o botão “Enviar e-

mail”(visível no canto superior direito da Figura 18) e escolha o colaborador responsável pelo preenchimento do respetivo plano de ação (Figura 20)

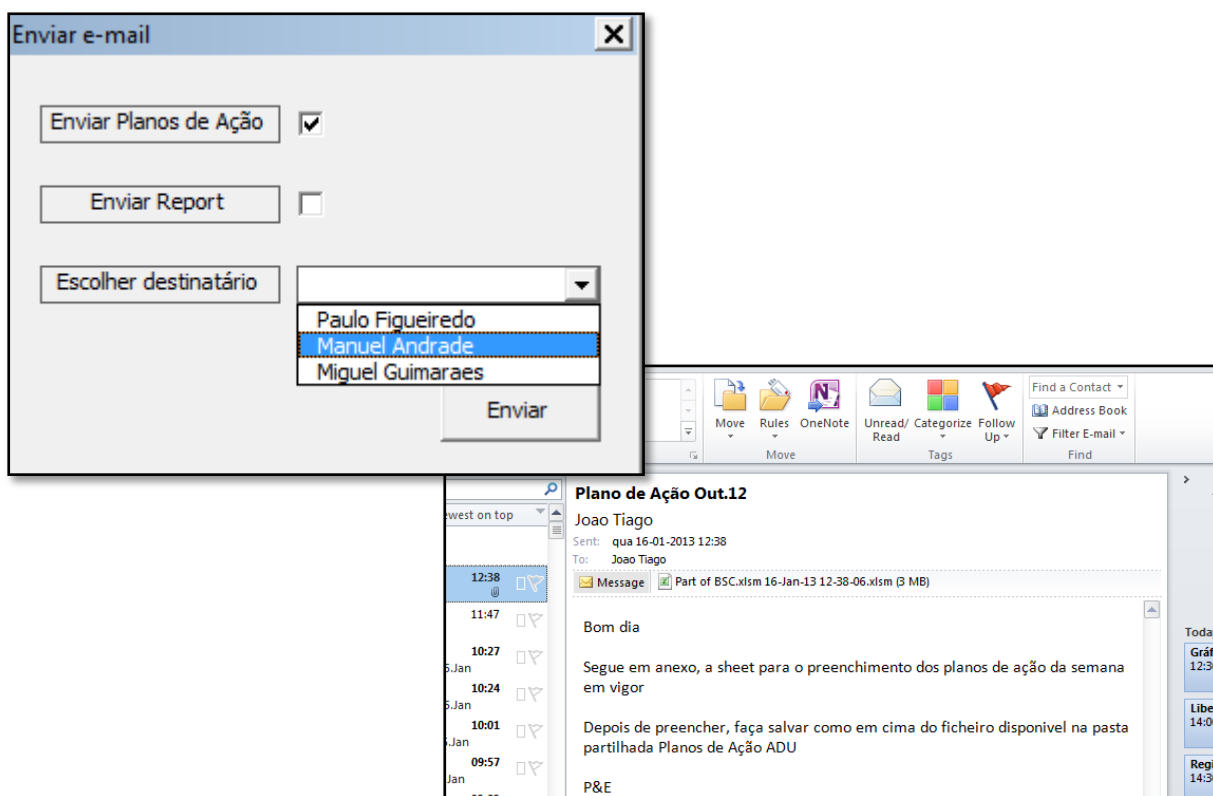


Figura 20 - Exemplo do processo de envio da sheet semanal, automaticamente

Sendo assim, os responsáveis do Departamento Aduaneiro receberão semanalmente um e-mail similar ao da Figura 20, com a página de controlo semanal em anexo, sob a forma de um novo ficheiro Excel.

Como já foi referido anteriormente, é expectável que o preenchimento dos planos de ação se faça apenas para os indicadores com resultados negativos face ao *goal* ou com tendência negativa, encontrando-se, em baixo, representado, um exemplo de tabela a preencher (Tabela 3).

Tabela 3 - Exemplo de tabela a preencher com os planos de ação semanais

Semana	KPI	Plano de ação	Estado
W40	Pré-alerta dia		
	Reclamações ADU		
	Libertos 7 am		
	Libertos 1ª hora		
	Libertos EOBD		
	Cage		
	Cage + 5 dias		
	Incorrect Scan ADU		
	Taxa Produtividade		
	Observações		

Para encerrar todo este processo, após abrirem o ficheiro Excel enviado e preencherem os planos de ação, os responsáveis do departamento deverão guardá-lo numa pasta partilhada, fazendo “Salvar como” em cima de um outro ficheiro com o nome do mês e plataforma escolhida, colocado previamente e propositadamente na pasta partilhada.

5.2.5.2 Exportação de Reports automáticos

De acordo com Kaplan & Norton (1996b), o processo de *feedback* permite à Empresa comunicar, aos seus Departamentos e aos seus colaboradores, se os objetivos definidos foram atingidos. Também permite identificar, se for esse o caso, as áreas de atuação para as quais será necessário implementar ações corretivas para o cumprimento da estratégia delineada.

Assim, além do sistema de preenchimento e consulta de planos de ação, acrescentou-se a funcionalidade de exportação de Reports automáticos. Para o efeito, desenvolveu-se um template numa *sheet* do Excel, com base no Report que é enviado atualmente e que vai buscar por intermédio de *Queries* (filosofia análoga a toda a Aplicação) todos os dados relevantes associados ao mês de pesquisa.

Sendo assim, o utilizador, ao escolher o mês e a plataforma e ao clicar no botão da barra de ferramentas com a imagem padrão do PDF (canto superior direito da Figura 18), irá gerar de forma automática o Report (Figura 21), poupando cerca de 2 horas semanais à equipa de P&E (tempo gasto na realização de reports para a o Departamento Aduaneiro).

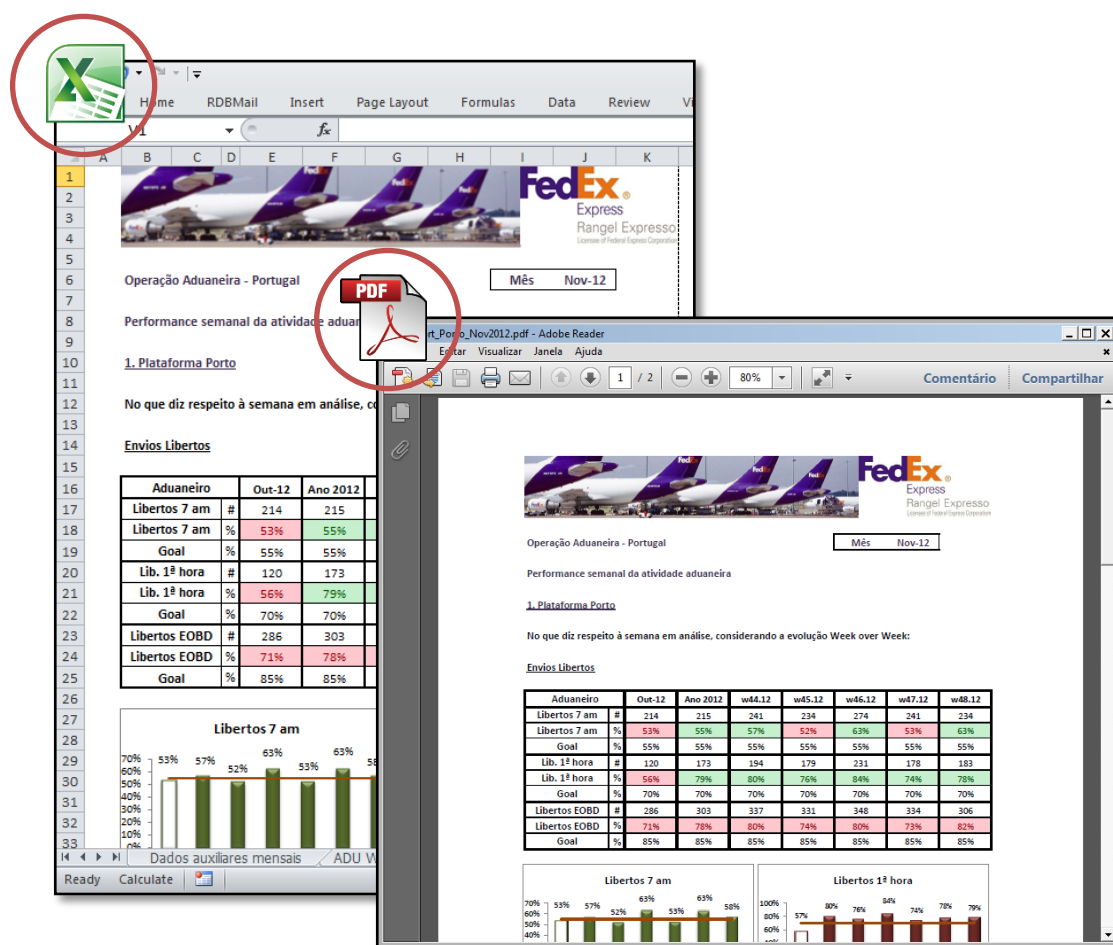


Figura 21 - Exemplo do processo de exportação de Reports automaticos

6 Conclusões e Perspetivas de trabalho futuro

A criação do Balanced Scorecard vem permitir a monitorização do desempenho do Departamento Aduaneiro em função dos objetivos estratégicos delineados e em detrimento da análise estritamente operacional efetuada até então. Desta forma, consegue-se estabelecer uma relação entre a dinâmica de trabalho e as metas a atingir, avaliando não só as ações operacionais, como também as estratégias que lhes estão subjacentes.

A elaboração do Mapa Estratégico fornece aos colaboradores uma clara perceção de como as suas tarefas estão ligadas aos objetivos gerais do departamento, incentivando-os a trabalhar de forma coordenada e colaborativa para atingir os *goals* estabelecidos. Assim sendo, o objetivo do BSC criado não é de controlar “as pessoas”, mas sim de estimular o envolvimento de todos os colaboradores, que adoptando os comportamentos e ações necessárias para atingir esses objetivos levarão a uma maior satisfação do cliente e da Direção, o que se traduzirá em mais prémios monetários ao final do mês.

O protótipo desenvolvido em Microsoft Excel, permitiu centralizar todo o processo relacionado com a monitorização da performance do departamento em estudo, numa visão focada nos fatores críticos da estratégia da empresa e validada pelo diretor do Departamento. Com o sistema de *queries* implementado, os utilizadores além de terem acesso ao BSC e Mapa Estratégico, poderão fazer uma análise detalhada por Perspetiva e objetivo, exportar Reports automáticos e fazer o *follow up* dos Planos de ação, num ganho de produtividade estimado em várias horas por semana.

A introdução do sistema de consulta e preenchimento de planos de ação pretende incutir uma cultura de melhoria contínua junto dos colaboradores, criando um maior envolvimento de todos eles na procura da solução e incentivando-os a agir com maior interesse na estratégia da empresa.

Sendo este um projeto de longo prazo, os resultados visíveis com a implementação do BSC apenas surgirão com o tempo, porém já se deu início à inclusão de mais áreas de negócio na aplicação desenvolvida, tendo inclusive já sido aprovada pelo Departamento da Qualidade como a ferramenta de controlo e monitorização da atividade empresa, com vista às auditorias externas que se irão proceder em breve.

A aplicação do BSC às restantes áreas da empresa irá permitir uma visão global de todas as interligações e relações causa-efeito interdepartamentais. Será uma ferramenta de importância acrescida para a garantia de melhoria contínua e avaliação do desempenho, com o objetivo máximo de cumprir a visão organizacional.

Como trabalhos futuros, vai-se proceder numa primeira instância ao desenvolvimento de um manual de utilização e de outro, de manutenção. Pretende-se que, mais do que explicar como se navega pela aplicação, seja clara a forma como se deverá proceder no caso de existir algum problema no seu funcionamento.

Ao nível da aplicação, será desenvolvida uma nova interface, de monitorização e de iniciativas táticas e planos de ação. Esta nova página terá como base o sistema do “Diagrama de Gantt”, proporcionando um acompanhamento efetivo de todas as iniciativas e planos de ação implementados, com os respetivos *time line*. Assim, poderá ser realizado um controlo mais eficiente e detetar de que forma a duração das ações tomadas divergem do que seria expectável.

Por último, quando esta aplicação estiver devidamente consolidada, sugere-se uma ligação do protótipo desenvolvido em MS Excel aos sistemas informáticos da Rangel Expresso que servem de fonte de informação para os dados dos indicadores. Desta forma, eliminavam-se vários intermediários no processo, nomeadamente os departamentos que têm que enviar todos os meses os dados, e o próprio ficheiro que serve atualmente de Base de Dados.

7 Referências

- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2008), “Sistemas de Controlo gerencial”, São Paulo, McGraw-Hill.
- DGAIEC (2011), “As Alfândegas na União Europeia – Carta de Missão Comum”, Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, 24-11-2011, último acesso: Dezembro 2012, http://www.dgaiec.min-financas.pt/pt/quem_somos/
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February 1996.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, September-October 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Mangement System. *Harvard Business Review*, January 2008
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: a pratical guide to using the Balanced Scorecard*. UK: Wiley.
- Oxford Economic Forecasting (2009), “The Impact of the Express Delivery Industry on the Global Economy”, Oxford Economics, Setembro 2009, último acesso: Outubro 2012, <http://www.oef.com/>
- Person, R. (2009), “Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft® Excel”-Wiley Publishing, Inc.
- PORTER, Michael E. (1996). “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Singh, M., & Kumar, S. (2007). Balanced Scorecard Implementations - Global and Indian Experiences. *Indian Management Studies Journal*, 11, 21-39.

ANEXO A: Ficheiro KPI Dashboard

Indicador	Tipo	Out-11	Nov-11	Dez-11	Jan-12	Fev-12	Mar-12	Abr-12	Mai-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Set-12	Out-12	Nov-12	Dez-12
Total Envios	#	1729	1639	2503	1455	1567	1725	1717	1754	1612	1671	1480	1536	1987	1800	1954
Rel 7AM	#	890	836	1375	841	832	935	953	843	936	916	797	852	1063	1043	1194
Rel 7AM	%	51%	51%	55%	58%	53%	54%	56%	48%	58%	55%	54%	55%	53%	58%	61%
GoalRel 7AM	%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Libertos P/ distr. 1ª hora	#	666	630	1071	677	689	754	766	657	777	750	637	694	660	819	972
Libertos P/ distr. 1ª hora	%	75%	75%	78%	80%	83%	81%	80%	78%	83%	82%	80%	81%	62%	79%	81%
GoalLibertos P/ distr. 1ª hora	%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Verificações físicas	#	193	197	252	164	142	181	187	163	159	161	157	156	184	173	173
Verificações físicas	%	11%	12%	10%	11%	9%	10%	11%	9%	10%	10%	11%	10%	9%	10%	9%
Libertos durante Dia	#	467	479	555	378	456	503	347	471	370	373	336	285	395	348	350
Rel EOBD	#	1357	1315	1930	1219	1288	1438	1300	1314	1306	1289	1133	1137	1458	1391	1544
Rel EOBD	%	78%	80%	77%	84%	82%	83%	76%	75%	81%	77%	77%	74%	73%	77%	79%
GoalRel EOBD	%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Libertos Dias Anteriores	#	411	368	640	263	271	337	390	486	358	367	345	394	557	437	436
Email OK	#	575	562	886	525	525	622	689	614	636	605	582	622	769	739	729
COD	#	721	712	1091	642	636	749	843	726	784	745	713	775	946	879	873
Pré-Alerta Dia	%	80%	79%	81%	82%	83%	83%	82%	85%	81%	81%	82%	80%	81%	84%	84%
GoalPré-Alerta Dia	%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
Cage	#	37	42	60	25	30	30	53	51	45	44	51	64	69	70	55
GoalCage	#	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Cage + 5 dias	#	8,75	10,4	14,1667	6,5	8	8	19	16,5	15	14	19	29	23	29	18
GoalCage + 5 dias	#	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Figura 22 - Tabela com indicadores do ficheiro KPI Dashboard

ANEXO B: Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro 2010

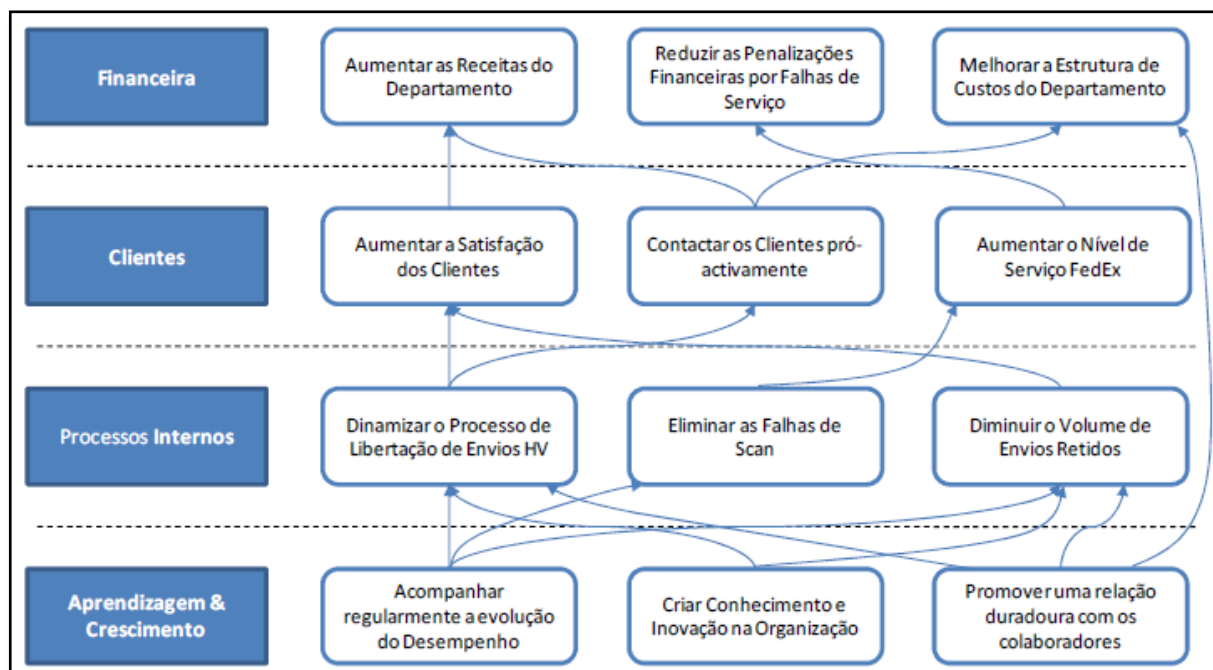


Figura 23 - Mapa Estratégico do departamento Aduaneiro 2010

ANEXO C: BSC do departamento Aduaneiro 2010

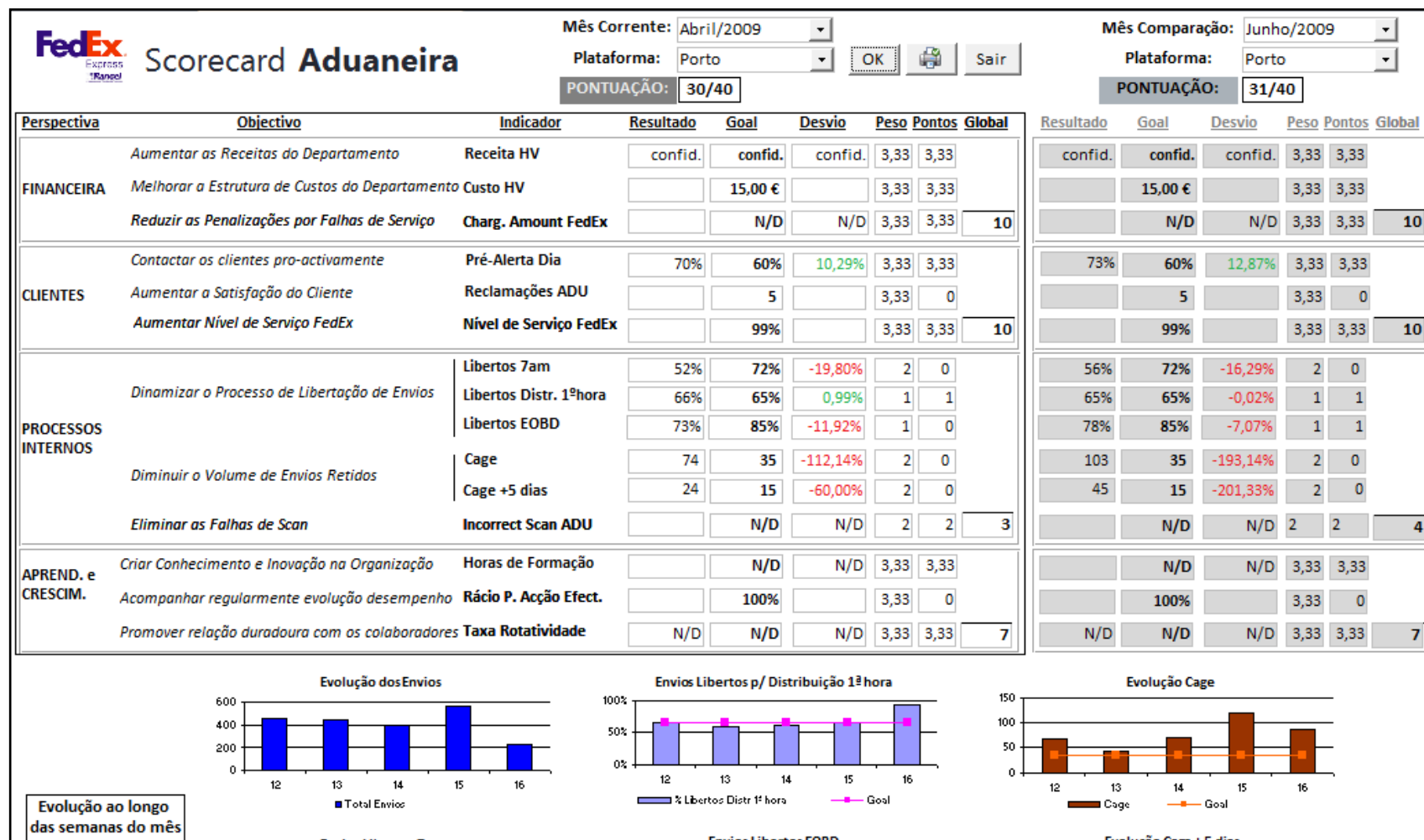


Figura 24 - BSC desenvolvido para o departamento Aduaneiro em 2010

ANEXO D: Indicadores medidos diariamente da área Aduaneira

Indicadores da Aduaneira		Unid.
Total Envios		#
Taxa Envios Libertos 7h		%
Taxa Envios Libertos P/ Distribuição 1ª hora		%
Verificações físicas		%
Libertos durante Dia		#
Taxa Libertos EOBD		%
Libertos Dias Anteriores		#
Taxa Pré-Alerta Dia		%
Operação DLA		
IMPNO	Doc./ Esclarec. Importador	#
RISK	Falta Autorização Despacho	#
INVMS	Falta Factura	#
NFBRK	Outro Declarante	#
MPS	Multiple Piece Shipment incompleto	#
REFUS	Recusa Pagamento	#
RSTR	Mercadoria com Restrições	#
Total Dep. Temporários		#
Envios que Conectaram Distribuição		#
Declarações	D.S. (declarações simplificadas)	#
	Franquias	#
	Franquias S/ Custo	#
	D.T.	#
	Total Declarações	#
Verificações Físicas		#
Libertos durante Dia	RAD'S	#
	Transferências	#
	Retornos	#
	Franquias	#
	Pod's B6	#
	Total Envios Libertos Durante Dia	#
Libertos Cage	RAD'S	#
	Normais	#
	Transferências	#
	Retornos	#
	Franquias	#
	Abandonos	#
	Pod's B6	#
Total Libertos Cage		#
Total Declarações		#
Pré-Alertas	Nº. Facturas COD	#
	Pré-Alerta Efectivo	#
D.S. Grav. Dirty - Dia seguinte		#
Cage		#
Cage + 5 dias		#

Figura 25 - Indicadores medidos diariamente do departamento Aduaneiro

ANEXO E: Parâmetros do Inquérito Anual de Satisfação dos Clientes

Parâmetros do Customer Satisfaction Index	área
1. Atendimento e Informação	
1.1. Rapidez no Atendimento	Serviço Cliente
1.2. Simpatia e Cortesia	todas
1.3. Prontidão na resposta às solicitações efectuadas	Serviço Cliente
1.4. Disponibilidade e clareza nas informações prestadas	Serviço Cliente
2. Prestação do Serviço	
2.1. Eficiência na marcação das recolhas	Serviço Cliente
2.2. Recolha das encomendas no horário previsto	Operações
2.3. Entrega das encomendas no horário previsto	Operações
2.4. Entregas das encomendas em bom estado	Operações
2.5. Localização das encomendas durante o processo de envio e/ou recepção	Serviço Cliente
2.6. Rapidez no despacho das encomendas na Alfândega	Aduaneira
2.7. Rapidez na Resolução de eventuais reclamações	Serviço Cliente
2.8. Rapidez e rigor na documentação emitida	Aduaneira
3. Marketing & Imagem	
3.1. Imagem transmitida pelos Estafetas	Operações
3.2. Imagem da frota dos nossos veículos	Operações
3.3. Imagem transmitida pelos nossos símbolos corporativos...	Operações
3.4. Consistência nas promessas promocionais... e de Mkt	Comercial
3.5. Aparência/aspecto profissional dos docs (Ex. facturas)	Aduaneira
3.6. Sistema de Informação disponibilizado pela nossa empresa	Informática
4. Avaliação Global dos nossos Serviços	
4.1. Prestação do serviço conforme acordado e nos prazos...	todas
4.2. Prestação logo à primeira vez de um serviço adequado	todas
4.3. Simplicidade na utilização do serviço	todas
4.4. Organização a nível de qualidade dos serviços	todas
4.5. Grau da vossa satisfação face ao serviço prestado	todas

Figura 26 - Parâmetros do Inquérito Anual de Satisfação dos Clientes

ANEXO F: BSC do departamento Aduaneiro – página “KPIs”

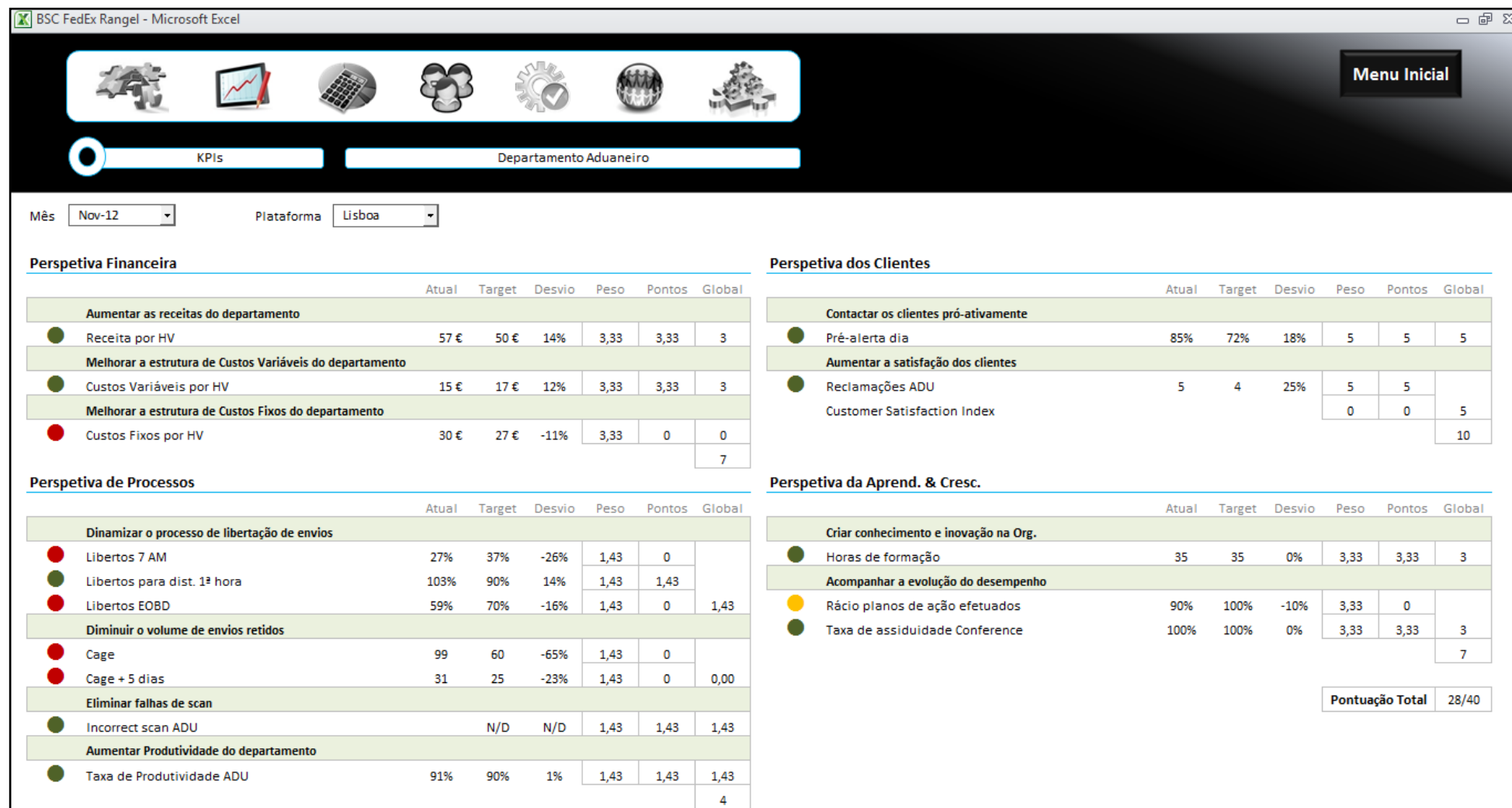


Figura 27 – BSC do departamento Aduaneiro - página “KPIs”

ANEXO G: BSC do departamento Aduaneiro – página “Mapa Estratégico”

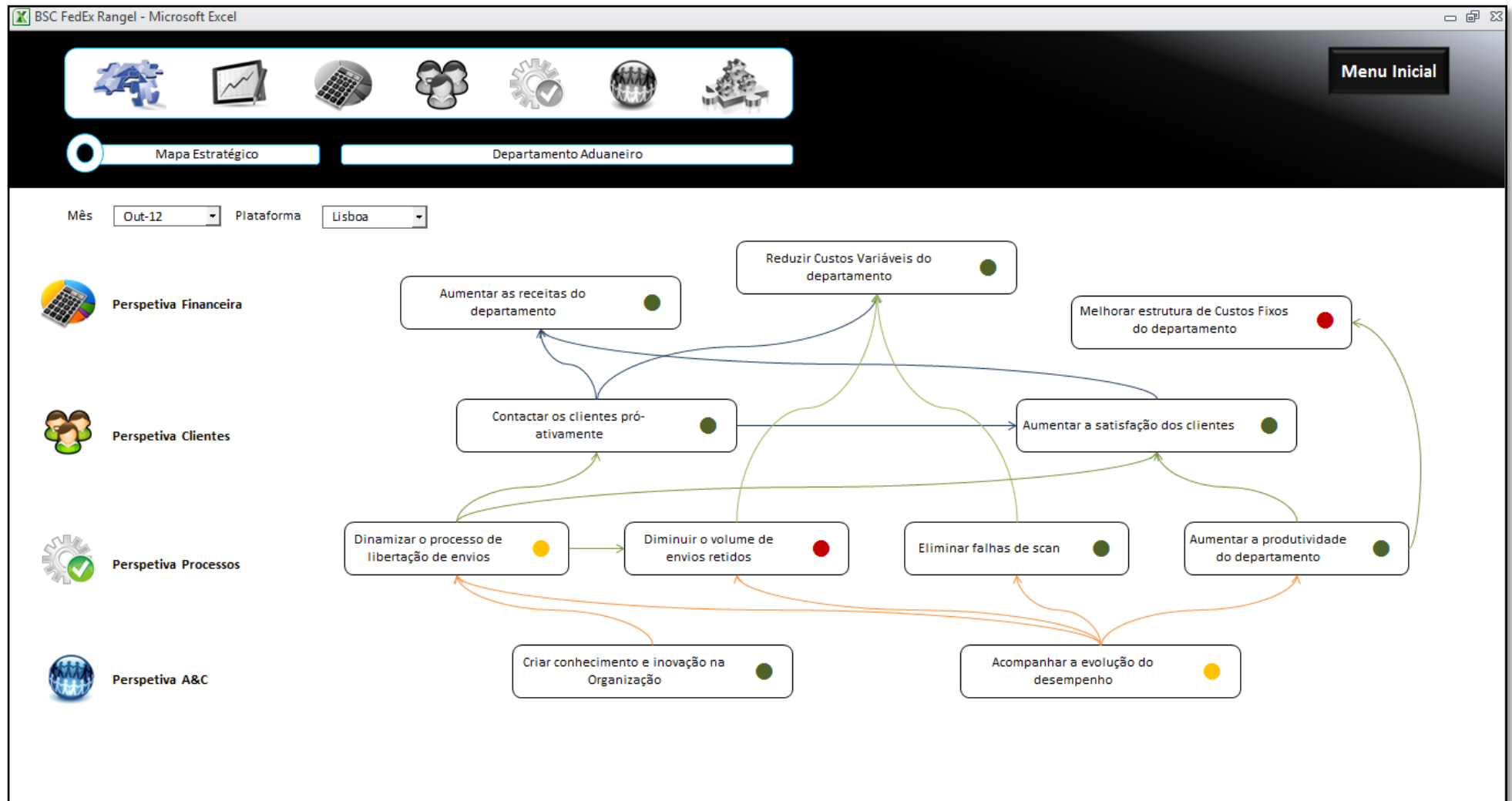


Figura 28 - BSC do departamento Aduaneiro - página “Mapa Estratégico”

ANEXO H: BSC do departamento Aduaneiro – página “Perspetiva dos Processos”

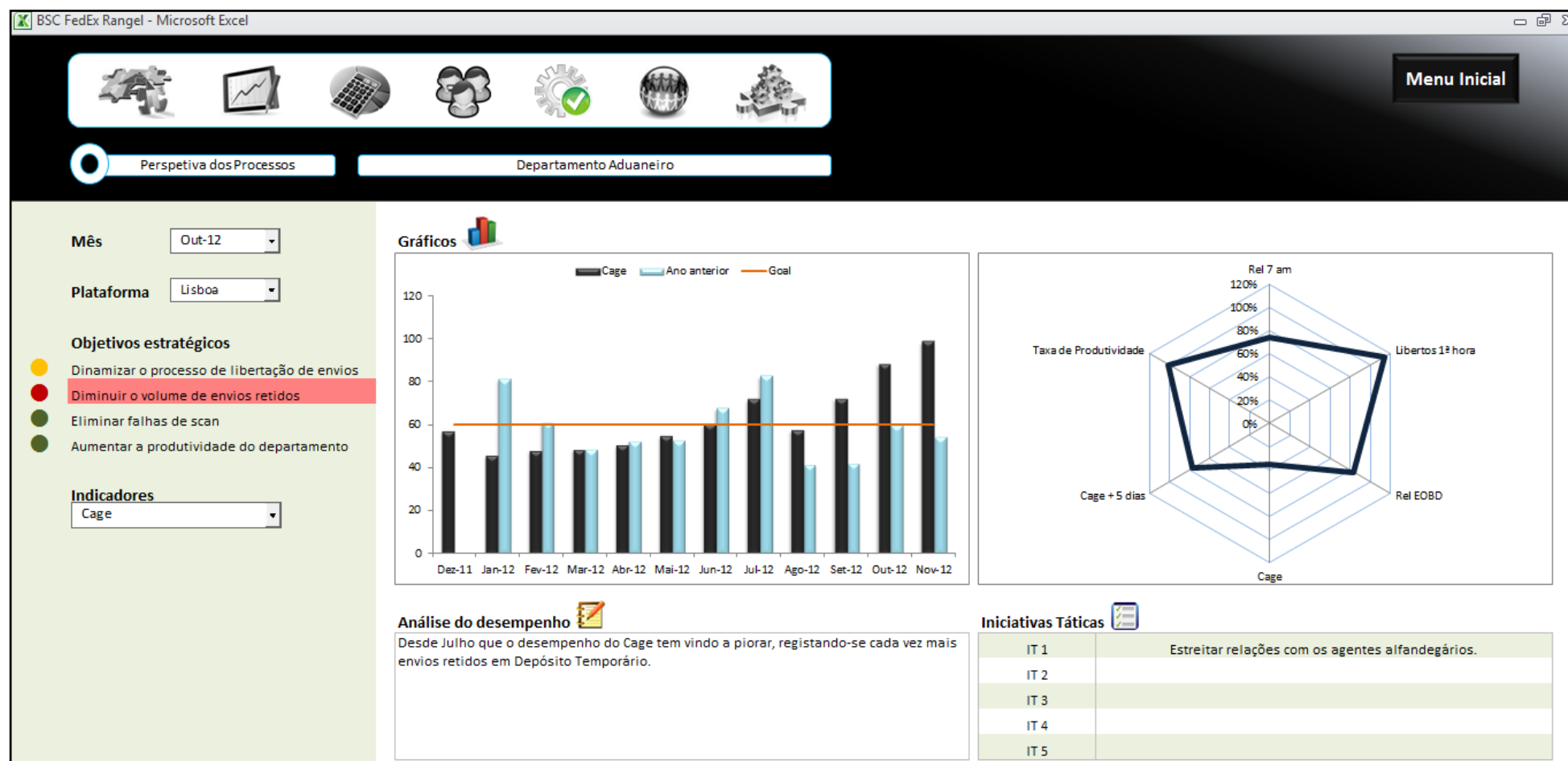


Figura 29 - BSC do departamento Aduaneiro – página “Perspetiva dos Processos”

ANEXO I: BSC do departamento Aduaneiro – página de controlo semanal

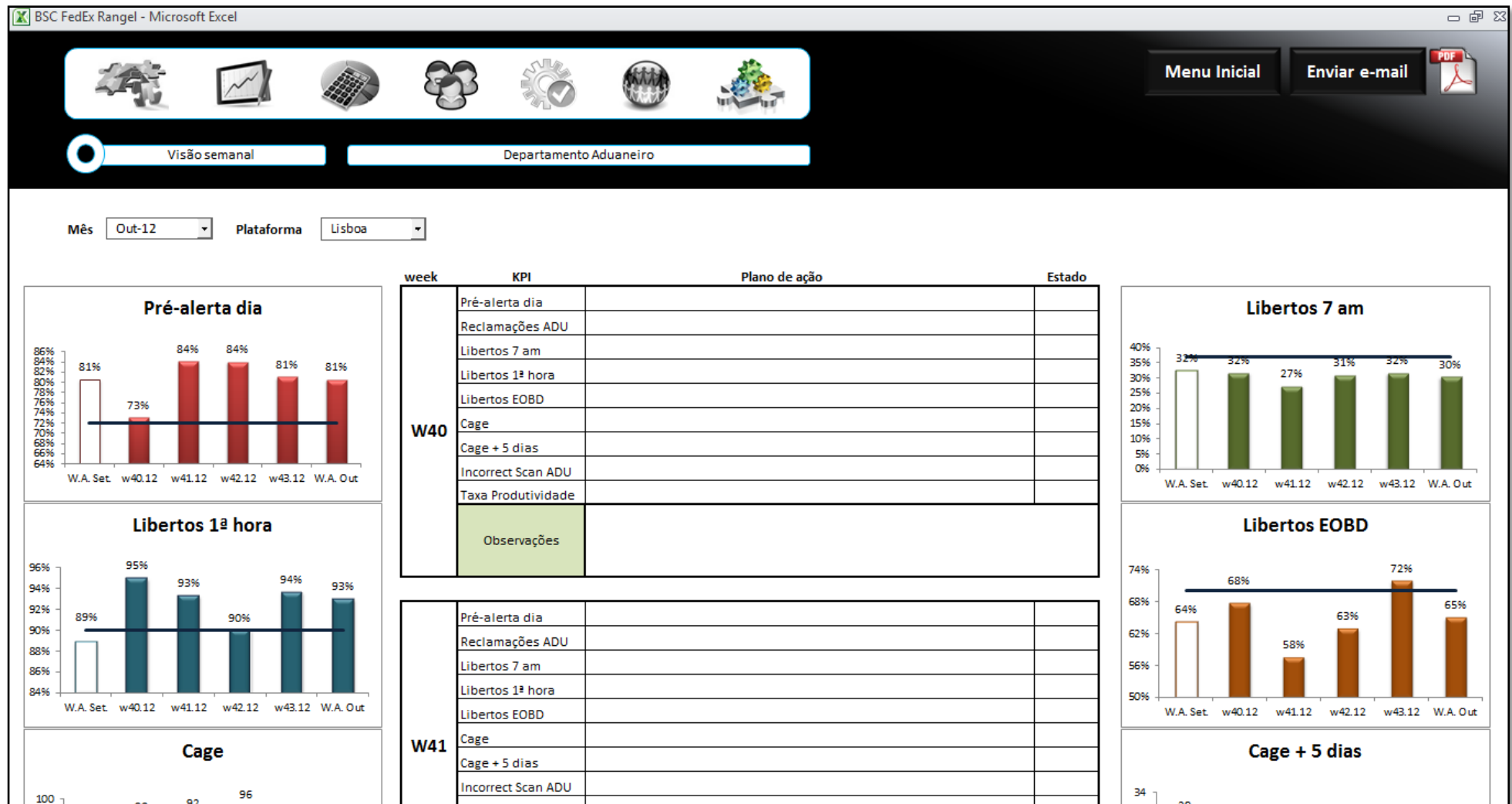


Figura 30 - BSC do departamento Aduaneiro – página “Visão semanal”